



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر - باتنة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

شعبة: تسيير الموارد البشرية



# دور الموارد البشرية في صناعة السياحة في الجزائر

## دراسة ميدانية بوكالات السياحة لولاية باتنة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير شعبة: تسيير الموارد البشرية

إشراف:

أ.د. عيسى مرازقة

إعداد الطالبة:

حدة متلف

### أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د. كمال عايشي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	رئيسا
أ.د. عيسى مرازقة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	مقررا
أ.د. مسعود زموري	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	عضوا
أ.د. حسين بن الطاهر	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة	عضوا
أ.د. رابح خوني	أستاذ محاضر "أ"	جامعة بسكرة	عضوا
د. حكيم شبوطي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المدية	عضوا

السنة الجامعية: 2016/2015

**بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ**



## شكر و عرفان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا الذي وفقني على

إكمال هذا العمل

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر إلى

مشرفي الأستاذ الدكتور عيسى مرزوقة على إرشاداته

ونصائحه وتوجيهاته العلمية.

كما أتقدم بشكري الخالص لكل من دعمني لإتمام

هذا العمل.





**إهداء**

**أهدي عملي العلمي هذا  
إلى زوجي**

**راجية من المولى تعالى التوفيق والسداد**



## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
.....	شكر وعرفان
.....	الإهداء
I	الفهرس
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ- ذ	مقدمة
<b>الفصل الأول: صناعة السياحة</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الاتجاهات النظرية والمفاهيم الأساسية لصناعة السياحة
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول صناعة السياحة
9	المطلب الثاني: أنواع وأركان صناعة السياحة
15	المبحث الثاني: خصائص وأثار صناعة السياحة
16	المطلب الأول: خصائص صناعة السياحة
18	المطلب الثاني: أثار صناعة السياحة
32	المبحث الثالث: التسويق السياحي
32	المطلب الأول: العرض السياحي
37	المطلب الثاني: الطلب السياحي
42	المطلب الثالث: أسس التسويق السياحي
45	خلاصة
<b>الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية السياحية</b>	
47	تمهيد
48	المبحث الأول: الاتجاهات النظرية لإدارة الموارد البشرية
48	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية
68	المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها
75	المبحث الثاني: المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
75	المطلب الأول: الحصول على الموارد البشرية
82	المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية
88	المطلب الثالث: تحفيز الموارد البشرية وصيانتها
101	خلاصة

<b>الفصل الثالث: الخدمات السياحية</b>	
103	<b>تمهيد</b>
104	المبحث الأول: الاتجاهات النظرية والمفاهيم الأساسية للخدمات
105	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الخدمات
116	المطلب الثاني: جودة تقديم الخدمة
122	المبحث الثاني: الاتجاهات النظرية والمفاهيم الأساسية للخدمات السياحية
122	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الخدمات السياحية
128	المطلب الثاني: أنواع وعوامل نجاح الخدمات السياحية
133	المطلب الثالث: المزيج التسويقي للخدمات السياحية وطرق تطويرها
144	<b>خلاصة</b>
<b>الفصل الرابع: المؤسسات السياحية والمستهلك السياحي</b>	
147	<b>تمهيد</b>
148	المبحث الأول: سلوك المستهلك في المؤسسات الخدمية
148	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الخدمية
153	المطلب الثاني: دراسة سلوك المستهلك
167	المبحث الثاني: المستهلك السياحي في المؤسسات الخدمية السياحية
167	المطلب الأول: المؤسسات الخدمية السياحية
179	المطلب الثاني: المستهلك السياحي
188	<b>خلاصة</b>
<b>الفصل الخامس: الحركة السياحية الدولية وواقع السياحة في الجزائر</b>	
190	<b>تمهيد</b>
191	المبحث الأول: تطور التدفقات السياحية الدولية البشرية والنقدية للفترة 2013-1950
192	المطلب الأول: تطور التدفقات السياحية الدولية البشرية خلال الفترة 2013-1950
197	المطلب الثاني: تطور التدفقات السياحية الدولية النقدية خلال الفترة 2013-1950
201	المطلب الثالث: التوزيع الجغرافي للتدفقات السياحية الدولية البشرية والنقدية
224	المبحث الثاني: واقع السياحة في الجزائر
224	المطلب الأول: العرض السياحي في الجزائر
236	المطلب الثاني: الطلب السياحي في الجزائر
250	المطلب الثالث: مؤشرات ضعف الطلب السياحي على الجزائر وعوائق تنميته
259	<b>خلاصة</b>

<b>الفصل السادس: دراسة ميدانية بوكالات السياحة لولاية باتنة</b>	
261	<b>تمهيد</b>
262	المبحث الأول: واقع السياحة في ولاية باتنة
262	المطلب الأول: العرض السياحي في ولاية باتنة
275	المطلب الثاني: الطلب السياحي ومساهمة القطاع في توفير فرص العمل في ولاية باتنة
280	المطلب الثالث: المواقع السياحية ومناطق التوسع السياحي بولاية باتنة
287	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية
287	المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة
289	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات ونموذج الدراسة
293	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
302	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج المعالجة الإحصائية للدراسة
302	المطلب الأول: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
317	المطلب الثاني: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة
326	<b>خلاصة</b>
329	<b>خاتمة</b>
336	<b>المراجع</b>
351	<b>الملاحق</b>

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تطور الحركة السياحية الدولية خلال الفترة 1950-2013	192
02	تقديرات المعدل المتوسط للتطور السنوي لتدفقات السياح لآفاق (2020، 2030)	194
03	تطور حجم الإيرادات السياحية العالمية خلال الفترة 1950-2013	197
04	المراتب العشر الأولى في حجم الإيرادات السياحية على المستوى العالمي لسنة 2013	199
05	المراتب العشر الأولى في حجم الإنفاق السياحي العالمي سنة 2013	200
06	نصيب القارات الخمس من التدفقات السياحية البشرية العالمية للفترة 2008-2013	201
07	نصيب القارات الخمس من التدفقات السياحية النقدية العالمية للفترة 2008-2013	203
08	نصيب أوروبا من التدفقات السياحية البشرية والنقدية العالمية للفترة 1950-2013	204
09	نصيب آسيا والباسفيك من التدفقات السياحية البشرية والنقدية العالمية للفترة 1950-2013	207
10	نصيب أمريكا من التدفقات السياحية البشرية والنقدية العالمية للفترة 1950-2013	210
11	نصيب الشرق الأوسط من التدفقات السياحية البشرية والنقدية العالمية للفترة 1950-2013	214
12	نصيب إفريقيا من التدفقات السياحية البشرية والنقدية العالمية للفترة 1950-2013	217
13	توزيع طاقات الإيواء بحسب نوع المنتج السياحي خلال الفترة 2000-2014	232
14	توزيع طاقات الإيواء حسب درجة التصنيف خلال الفترة 2000-2014	234
15	أهم الدول المصدرة للسياح للجزائر لسنة 2013	238
16	تطور عدد السياح الجزائريين للخارج للفترة 2000-2013	240
17	تطور الإيرادات السياحية في الجزائر للفترة 2008-2012	242
18	متوسط الإيراد السياحي المحقق من كل سائح للفترة 2008-2012	243
19	تطور نفقات السياح الجزائريين في الخارج للفترة 2008-2012	243
20	تطور متوسط إنفاق السياح الجزائريين في الخارج للفترة 2008-2012	244
21	رصيد الميزان التجاري السياحي للفترة 2008-2012	244
22	تطور الليالي السياحية في الجزائر للفترة 2008-2011	249
23	نصيب الجزائر من التدفقات السياحية الدولية للفترة 2008-2013	250
24	نصيب الجزائر من الإيرادات السياحية الدولية للفترة 2008-2012	251
25	مساهمة قطاع السياحة في الناتج المحلي الإجمالي للفترة 2008-2012	252
26	مساهمة قطاع السياحة في توفير فرص العمل المباشرة وغير المباشرة في بعض الدول العربية لسنة 2013	253
27	رصيد الميزان التجاري السياحي للفترة 2008-2012	254
28	أهم الهياكل الثقافية بولاية باتنة	266

269	عدد المنخرطين في الصناعة التقليدية والحرف للفترة 2013/06/30-1998/01/01	29
271	عدد مناصب العمل حسب نوع كل نشاط للفترة 2013/06/30-1998/01/01	30
272	طاقات الإيواء وعدد الغرف للفنادق المستغلة بولاية باتنة	31
272	توزيع الفنادق المتوقفة عن النشاط بولاية باتنة	32
273	توزيع الفنادق في طور الإنجاز بولاية باتنة	33
273	توزيع الفنادق التي لم تنطلق أشغالها بعد بولاية باتنة	34
273	توزيع بيوت الشباب بولاية باتنة	35
274	توزيع وكالات السياحة بولاية باتنة	36
276	تطور عدد السياح الوافدين على الفنادق لولاية باتنة للفترة 2005-2014	37
288	تصنيف الموظفين بالوكالات السياحية لولاية باتنة لسنة 2015	38
292	توزيع درجات سلم ليكرت	39
294	الصدق الداخلي لفقرات محور الحصول على الموارد البشرية	40
295	الصدق الداخلي لفقرات محور تدريب الموارد البشرية	41
296	الصدق الداخلي لفقرات محور تحفيز وصيانة الموارد البشرية	42
297	الصدق الداخلي لفقرات محور مدى تميز ووضوح الخدمة السياحية	43
298	الصدق الداخلي لفقرات محور ارتفاع مستوى وأسلوب الخدمة السياحية	44
299	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور أداة الدراسة والمعدل الكلي لفقراتها	45
299	معامل الثبات (مقياس ألفا كرونباخ)	46
302	الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	47
305	تحليل فقرات محور الحصول على الموارد البشرية	48
307	تحليل فقرات محور تدريب الموارد البشرية	49
309	تحليل فقرات محور تحفيز وصيانة الموارد البشرية	50
312	تحليل فقرات محور مدى تميز ووضوح الخدمة السياحية	51
314	تحليل فقرات محور ارتفاع مستوى وأسلوب الخدمة السياحية	52
317	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K-S)	53
320	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	54
322	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	55
324	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	56

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	خصائص العرض السياحي	36
02	نموذج أساسي للدافعية	89
03	هرم ماسلو لترتيب الحاجات	90
04	سلم الحاجات عند ألدرفر	91
05	زهرة الخدمة	110
06	مراحل دورة حياة الخدمة السياحية	127
07	مكونات الخدمات السياحية	130
08	عناصر المزيج التسويقي السياحي	139
09	مراحل القرار الشرائي لدى المستهلك السياحي	187
10	تقديرات التدفقات السياحية حسب مناطق الوجهة لآفاق سنة 2020 وسنة 2030 مقارنة بسنة 2010	195
11	تقديرات منظمة السياحة العالمية للسياحة الوافدة لآفاق 2020 وآفاق 2030	196
12	عدد الزيارات السياحية لأكبر دول مستقبلة للسياح بأوروبا لسنة 2013	205
13	عدد السياح الوافدين لأكبر دول مستقبلة للسائحين بشرق آسيا والباسفيك لسنة 2013	209
14	عدد السياح الوافدين لأكبر دول مستقبلة للسياح بالأمريكتين لسنة 2013	213
15	توزيع السياح الوافدين إلى منطقة الشرق الأوسط لسنة 2013	215
16	عدد السياح الوافدين لأوائل الدول المستقبلة للسياح بإفريقيا لسنة 2013	219
17	التوزيع الجغرافي للسياحة العالمية (1950-2000-2013)	221
18	توزيع طاقات الإيواء بحسب نوع المنتج السياحي لسنة 2014	233
19	توزيع طاقات الإيواء حسب درجة التصنيف لسنة 2014	235
20	تطور السياح الداخلين للجزائر للفترة 2009-2013	237
21	توزيع السياح الأجانب حسب الغرض من الزيارة لسنة 2013	239
22	تدفق السياح من وإلى الجزائر للفترة 2009-2013	241
23	مقارنة لمتوسط الإيراد المحصل ومتوسط الإنفاق المدفوع للفترة 2008-2012	245
24	تصنيف الليالي السياحية حسب معيار الإقامة لسنة 2011	247
25	تصنيف الليالي السياحية حسب درجة تصنيف الفنادق لسنة 2011	248
26	نسبة المنخرطين في الصناعة التقليدية والحرف للفترة 2013/06/30-1998/01/01	270
27	محدودية عدد السياح الأجانب والجزائريين الوافدين على الفنادق لولاية باتنة للفترة 2005-2014	277
28	محدودية عدد السياح الأجانب والجزائريين الوافدين عبر الوكالات السياحية لولاية باتنة للفترة 2005-2014	278
29	نسبة مناصب الشغل المباشرة في السياحة مقارنة بالقطاعات الأخرى لولاية باتنة	279
30	نموذج الدراسة	292

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
351	توزيع الليالي السياحية وفقا لمعيار الجنسية ومعيار الإقامة وحسب درجة تصنيف الفنادق لسنة 2011	01
353	الاستبيان	02

# مقدمة

يعد قطاع السياحة في هذا العصر من أبرز القطاعات في معظم دول العالم المتقدمة والنامية، لذا فإن معظمها وعلى اختلاف مستوى تقدمها تولي صناعة السياحة أهمية متزايدة وذلك على المستويين المهني والأكاديمي. وتبرز أهمية هذا القطاع نظرا لمساهمته المباشرة وغير المباشرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية المستدامة.

ورغم أن هذه الصناعة قد استهدفت رفاهية الإنسان من مجالات متنوعة فنية واستجمامية، وثقافية ورياضية، إلا أن هذا القطاع قد اعتبر موردا صناعيا هاما في النظام الاقتصادي الخدماتي، تبعا لما يحققه من فرص عمل جديدة للطاقات الشابة ضمن نظام مهني متكامل يشمل الفئات الاجتماعية الناشطة سياحيا وجميع العاملين في هذا القطاع انطلاقا من موظفي وكالات السفر إلى موظفي الاستقبالات وما تلاها من أنماط عمل تخدم هذا القطاع وتحقق الغاية المرجوة. وعلى أثر هذا التطور شكلت الشركات الضخمة للفنادق ووكالات السفر دورا فاعلا في تفعيل هذا القطاع، من خلال فتح فرص عمل في اختصاصات علمية ومهنية جديدة.

والواقع أن ثمة عوامل كثيرة اشتركت في تشكيل ملامح صناعة السياحة في دول العالم منها العنصر البشري الذي يعتبر أبرز القوى المؤثرة في تطويرها ورسم معالم مستقبلها، والمحدد لمكانتها.

وعلى هذا الأساس فإن هذه الصناعة تحرص دائما على الاهتمام بهذا العنصر الذي تزداد قيمته المحاسبية للمؤسسة مع مرور الزمن، والذي يؤثر بدرجة كبيرة على تحقيق الكفاءة والفاعلية، فتقوم جاهدة بالسعي للحصول على العناصر البشرية المكونة واللازمة لها، من خلال استقطاب وتوظيف وتأهيل وتهيئة الموارد البشرية المدربة وإدارتها. كما تعتبر الموارد البشرية أحد أهم عناصر المزيج التسويقي للخدمة السياحية، والتي عليها يلقي العبء في تطوير هذه الصناعة وتوفير قوة الدفع الحقيقية لها.

لقد أدركت المؤسسات الخدمية بصفة عامة والسياحية بصفة خاصة في الاقتصاديات المتطورة الدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق التفاعل مع البيئة الخارجية للمؤسسة وحتى الداخلية منها. وباعتباره عنصر متفاعل مع غيره من عناصر المزيج التسويقي فقد عمدت تلك المؤسسات السياحية إلى توجيه الاهتمام الكافي للأنشطة والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية التي تمثل الواجهة العملية التي تهدف المؤسسة السياحية من خلالها تقديم ما لديها إلى السياح المستهدفين وبالتالي تحقيق أهدافها المنشودة.

ولكون صناعة السياحة أصبحت تشكل أهم الموارد الرئيسية للتنمية المستدامة والمعتمد عليها للمساهمة في الرفع من النمو الاقتصادي بالنظر إلى قيمتها التي تمثل إحدى القطاعات الهامة التي شهدت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، فإن الأمر يستدعي البحث عن سبل تستهدف تطوير أداء المؤسسات الخدمية في هذا القطاع، والرفع من مستوى قدراتها التنافسية والتي من ضمنها الوكالات السياحية، وبالتالي فالإدارة الجيدة للموارد البشرية في الوكالات السياحية في العالم بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة لم تعد مجرد خيار بل حتمية لا مفر منها، كونها تمثل منهجا تسييريا معتمدا من طرف المؤسسات الخدمية المتنافسة، ومبدأ لدى قياداتها وأفرادها. والذي باستطاعته في نفس الوقت وإن تم تطبيقه بنجاح في الوكالات السياحية المحلية أن يمكنها من التميز في خدماتها والعمل على تحسينها باستمرار، وذلك بفضل ما يتوفر عليه من مداخل متعددة تعمل على تطوير الأداء من خلال تنمية وتحفيز الموارد البشرية وتخفيض التكاليف والوقاية من أخطاء العمل وتعزيز سبل التعاون والتنسيق والتخلي بروح الفريق والتحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة وبأسعار تنافسية، مما يحقق رضا وثقة المستهلكين السياحيين وبالتالي تأمين البقاء والاستمرار والتطور لهذه الوكالات السياحية وسط البيئة التنافسية الحالية.

## إشكالية الدراسة:

بناء على ما تقدم يمكن تحديد إشكالية الدراسة في التساؤل الجوهري التالي:

### ما مدى مساهمة الموارد البشرية في صناعة السياحة بالوكالات السياحية لولاية باتنة؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية يتوجب طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي الأسس النظرية التي يركز عليها مفهومي صناعة السياحة وإدارة الموارد البشرية فيها؟
2. ما مدى تأثير المورد البشري على المستهلك من خلال الخدمات السياحية المقدمة؟
3. ما هو واقع صناعة السياحة بالجزائر؟
4. ما هو واقع السياحة بولاية باتنة، وما هي المقومات السياحية التي تتميز بها؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تطبيقات الموارد البشرية (الحصول، التدريب، التحفيز والصيانة) وصناعة السياحة بالوكالات السياحية بولاية باتنة؟

## فرضيات الدراسة:

في ضوء العرض السابق لإشكالية الدراسة، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية

التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تطبيقات الموارد البشرية (الحصول، التدريب، التحفيز والصيانة) وصناعة السياحة بالوكالات السياحية لولاية باتنة.

وتحت هذه الفرضية تندرج الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تطبيقات الموارد البشرية ومدى تميز ووضوح الخدمة السياحية بالوكالات السياحية لولاية باتنة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تطبيقات الموارد البشرية وارتفاع مستوى وأسلوب الخدمة السياحية بالوكالات السياحية لولاية باتنة.

## مببرات الدراسة:

يمكن إرجاع الأسباب الأساسية لاختيار الموضوع إلى ما يلي:

1. تطور صناعة السياحة على المستوى العالمي وتزايد أهميتها نظرا لاستفادتها من التطورات العديدة التي مست الجانب الخدماتي، وما حققته العديد من الدول المتقدمة والنامية في هذا المجال من نتائج هامة على مختلف المستويات الاقتصادية والاجتماعية.
2. محدودية الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في الجزائر عموما، خاصة في المجال الخدمي ومنه الوكالات السياحية موضوع الدراسة. والغياب النسبي لدراسة ومعرفة منهج إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، الذي يمثل مرتكز وأساس المرجعيات التسييرية لدى مؤسسات الدول المتقدمة.
3. نظرا لما تكتسيه إدارة الموارد البشرية من أهمية بالغة وقدرة متميزة في إكساب مختلف المؤسسات الخدمية السياحية الفعالية والنجاعة اللازمة لمواجهة التحديات المتعددة لتطور قطاع الخدمات.
4. قلة الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع في المؤسسات الخدمية السياحية الجزائرية ومحاولة إبراز دور المورد البشري كعنصر مهم في العملية السياحية.
5. الرغبة الشخصية للباحثة.

## أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من قيمتها العلمية، وجدية الموضوع في إبراز أهمية الموارد السياحية في الاقتصاديات العالمية في السنوات الأخيرة بوصفها مصدرا أساسيا من مصادر النقد الأجنبي، وزيادة الدخل القومي، وتحسين ميزان المدفوعات، بالإضافة إلى توفير فرص للعمل والتبادل الثقافي. كما تتجلى أهمية هذه الدراسة في دراسة أهمية تفعيل دور الموارد البشرية في صناعة السياحة كخطوة تمهيدية في رفع كفاءة الخدمات السياحية المقدمة بالوكالات السياحية، حيث أكد العديد من الخبراء والمهتمين بالقطاع السياحي أن صناعة السياحة باتت تعاني من نقص واضح في عنصر الموارد البشرية المؤهلة ذات الكفاءة والمهنية المتميزة التي من شأنها الارتقاء بالخدمات السياحية

مشددين على أهمية الاستثمار في تكوين الموارد البشرية لاعتباره عنصر أساسي في تنمية مقدره القطاع السياحي وازدهاره مستقبلا.

كما تكمن أهمية الدراسة في إظهار الإمكانيات السياحية التي تتوفر عليها الجزائر وكذا ولاية باتنة وكيفية استغلالها للنهوض بالقطاع السياحي ومواجهة المنافسة والوقوف على المعوقات التي تواجه مسار هذا القطاع باختلاف درجاتها وعلى وجه الخصوص ما يتعلق بنوعية الموارد البشرية الموظفة بالوكالات السياحية للولاية.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. إن قطاع السياحة من القطاعات المستهدفة بعملية الخوصصة، وبالتالي فإن المساهمة في تقديم دراسة إضافية للقطاع من خلال هذا العمل سيتمكن من الاستغلال الجيد والمعالجة الموضوعية لما هو متاح من البيانات حول القطاع.
2. إبراز دور الموارد البشرية وأهميتها في صناعة السياحة.
3. إيجاد بيئة تنظيمية ومؤسسية لتنمية وتطوير الموارد البشرية السياحية.
4. التعرف على واقع الموارد البشرية بالوكالات السياحية لولاية باتنة.

### منهج الدراسة:

في إطار القيام بتحليل ومعالجة إشكالية الدراسة والإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة وبهدف اختبار صحة الفرضيات الموضوعية، تم اعتماد المنهج الاستنباطي بالاعتماد على أساليب التحليل الوصفي وذلك للاستدلال على مضامين الدراسات والأبحاث المتعلقة بالحقلين المعرفيين لهذا الموضوع إدارة الموارد البشرية والدراسات السياحية، بغرض تحليل واستنباط المفاهيم والأسس المكونة للإطار النظري والتطبيقي لموضوع هذه الدراسة. بالإضافة إلى استخدام المنهج الاستقرائي الذي ينطلق من الجزء في الحكم على الكل والذي يسمح باختبار الفرضيات بإثباتها أو نفيها.

ومن جانب المراجع تم الاعتماد في إعداد هذه الدراسة على مصادر ومراجع متنوعة باللغتين العربية والأجنبية تمثلت في كتب وبحوث متخصصة ذات علاقة بالموضوع، وعلى مواقع في الإنترنت وموسوعات علمية ودوريات وتقارير في مجال السياحة والخدمات السياحية، والموارد البشرية.

كما تم الاعتماد على البيانات والإحصاءات المتحصل عليها من منظمات عالمية مختصة في مجال السياحة، كالمنظمة العالمية للسياحة والمجلس العالمي للسياحة والسفر كما تم اللجوء إلى مؤسسات رسمية محلية كوزارة السياحة، وهيئات سياحية حكومية كالديوان الوطني للإحصاء، ومديريات السياحة، ووكالات السياحة.

### **حدود الدراسة:**

شملت الدراسة الميدانية عينة قصدية تمثلت في الوكالات السياحية الموجودة على مستوى ولاية باتنة، كما اقتصرَت النتائج المتحصل عليها على ما تم جمعه من بيانات من خلال الاستبيان خلال فترة الدراسة الميدانية من 01 مارس إلى 02 أبريل 2015.

### **الدراسات السابقة:**

يتمثل الهدف الأساسي من التعرض للدراسات السابقة في الوقوف على أهم الدراسات النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومعرفة الإشكاليات المطروحة والنتائج التي توصلت إليها، والتي يمكن الاعتماد عليها في معالجة الموضوع من جوانبه المختلفة، ومن بين هذه الدراسات ما يلي:

**01. قصي قحطان خليفة 2012: كتاب حول إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية بالأردن،** وتطرق الكتاب إلى مختلف تطبيقات الموارد البشرية في الفنادق، كما ركز على توضيح دور الموارد البشرية في الصناعة الفندقية، ومن بين نتائج هذه الدراسة أن فعالية المورد البشري في الصناعة الفندقية تكمن بالدرجة الأولى في التطبيق السليم لتطبيقات الموارد البشرية.

**02. سامح أحمد رفعت عبد الباقي 2011:** كتاب حول إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي -دراسة حالة على شركات السياحة بمصر، تطرق هذا الكتاب إلى توضيح تطور إدارة الموارد البشرية بصفة عامة وإلى تطورها في المجال السياحي بصفة خاصة، تطبيقا على دور إدارة الموارد البشرية في الشركات السياحية المصرية وتقييم هذا الدور بناء على مجموعة من المؤشرات التي تقيس مدى قدرتها وفعاليتها في القيام بكل الأدوار التقليدية منها والمستحدثة في ضوء مختلف المتغيرات. وقد خلصت الدراسة إلى أن الاتجاه العالمي نحو تحرير التجارة في الخدمات السياحية والمنافسة السياحية الدولية وسيطرة ثقافة الجودة على صناعة السياحة وتطور احتياجات ورغبات السياح الجدد أصبحت هناك حاجة ملحة للاهتمام بالموارد البشري في قطاع السياحة باعتباره أهم عناصر التفوق في مجال الخدمات السياحية، مع ضرورة مجارة المؤسسات السياحية باختلاف أنشطتها وأحجامها للتطورات الحادثة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

**03. قويدر الويزة 2009-2010:** اقتصاد السياحة وسبل ترقيتها في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، تطرقت هذه الدراسة إلى توضيح مختلف الإمكانيات السياحية بالجزائر مركزة على العرض والطلب السياحيين ومختلف العوائق التي حالت دون تميز المنتج السياحي الجزائري، إضافة إلى عرض مختلف مخططات التنمية السياحية بالجزائر، وقد توصلت الدراسة إلى أن الموارد السياحية الطبيعية غير كافية لجعل البلد قطبا سياحيا هاما، فمهما تنوعت هذه الموارد وتعددت لا يمكنها أن تجعل من الدولة وجهة سياحية هامة ما لم يتم تدعيمها ببنية تحتية قوية خاصة بقطاع السياحة وبكل القطاعات الأخرى المرتبطة به. كما توصلت الدراسة إلى أن كفاءة القطاع السياحي مرتبطة بدرجة كبيرة بكفاءة التأهيل والتكوين للموارد البشرية التي تلعب دورا محوريا على مستوى الإعلام والاستقطاب وعلى مستوى المرافق السياحية. غير أن الموارد البشرية السياحية في الجزائر وكذلك المنتج السياحي الجزائري ما زالوا بعيدين عن مستوى وجودة المنتجات العالمية وحتى جودة المنتجات المقدمة من طرف الدولتين

الجاريتين تونس والمغرب مما يستلزم بذل جهود كبيرة في ميدان التكوين والتدريب والالتزام بمعايير الجودة والمواصفات العالمية المعمول بها في القطاع، إضافة إلى أسباب أخرى منها قلة المنشآت السياحية وارتفاع الأسعار والمشكل الأمني الذي أثر بدرجة كبيرة على القطاع.

وانطلاقاً من الدراسات السابقة وحسب أهدافها والنتائج المتوصل إليها، فإن هذه الدراسة ستختلف في تناولها من حيث بيئة الدراسة ومن حيث الهدف، فالهدف منها هو توضيح دور الموارد البشرية في صناعة السياحة من خلال تطبيقات الموارد البشرية والمتمثلة في الحصول على الموارد البشرية، تدريبها وتحفيزها وصيانتها، كما أن بيئة الدراسة ستتمثل في الوكالات السياحية لولاية باتنة.

### هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ستة فصول، خصص الفصل الأول لدراسة صناعة السياحة من خلال الاتجاهات النظرية والمفاهيم الأساسية والأنواع والأركان في المبحث الأول، وأيضاً خصائص وآثار صناعة السياحة في المبحث الثاني بينما تناول المبحث الثالث التسويق السياحي. وقد تطرق الفصل الثاني إلى إدارة الموارد البشرية السياحية، من خلال الاتجاهات النظرية في المبحث الأول، وكذا المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المبحث الثاني.

كما تناول الفصل الثالث الخدمات السياحية، بالتطرق إلى المفاهيم الأساسية والاتجاهات النظرية للخدمات في المبحث الأول، ثم التركيز على الاتجاهات النظرية والمفاهيم الأساسية للخدمات السياحية في المبحث الثاني.

أما الفصل الرابع فقد خصص لدراسة المؤسسات السياحية والمستهلك السياحي وذلك بالتطرق إلى سلوك المستهلك في المؤسسات الخدمية في المبحث الأول، وإلى المستهلك السياحي في المؤسسات السياحية في المبحث الثاني.

أما الفصل الخامس فقد اختص بدراسة واقع السياحة في الجزائر، من خلال التطرق للحركة السياحية في العالم في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فقد اهتم بواقع السياحة في الجزائر.

بينما خصص الفصل السادس للدراسة الميدانية بوكالات السياحة لولاية باتنة، من خلال التطرق لواقع السياحة بالولاية في المبحث الأول، وإلى المنهجية المعتمدة في الدراسة وخطواتها الإجرائية في المبحث الثاني، وركز المبحث الثالث على تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية المتحصل عليها والتي تمت اعتمادا على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة والمتمثلة في موظفي الوكالات السياحية المتواجدة على مستوى الولاية بهدف اختبار الفرضية الرئيسية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تطبيقات الموارد البشرية (الحصول، التدريب، التحفيز والصيانة) وصناعة السياحة بالوكالات السياحية لولاية باتنة).

# الفصل الأول:

## صناعة السياحة

**تمهيد:**

لقد ارتبطت السياحة ولعقود كثيرة ماضية بالنشاطات الترفيهية والتسلية وبالحرارة والتنقل الجغرافي، لتعكس بذلك أقصى درجات الترويج والتسلية التي يقوم بها الفرد ببعديها المكاني والزمني. وقد ساعد هذا الارتباط على كشف الأسس التي قام عليها النشاط السياحي، وفهم التطور الحالي لهذا النشاط والتخطيط للحاضر والمستقبل.

وتعكس السياحة صورة التطور الحضاري لشعوب العالم، وذلك بما تتضمنه من نشاط إنساني له أبعاده الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، فضلا عن تعاملها واتصالها بمختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية حيث تسهم في دعم وتنشيط اقتصاديات الكثير من الدول، الأمر الذي أدى إلى ظهور القواعد والأسس والنظريات لدراسة الأنشطة السياحية.

وقد أدى التطور الكبير الذي شهدته السياحة واتساع حجمها كنشاط فاعل في الحياة الاقتصادية، لما توفره من فوائد ومزايا كثيرة للدولة، إلى زيادة حدة المنافسة وارتفاع وتيرتها بين المناطق السياحية المختلفة في سعيها لاستقطاب أكبر عدد ممكن من السياح وتسويق منتجها السياحي، وانصب بموجبه الاهتمام لاحقا على عملية التخطيط السياحي بهدف توحيد وتنسيق الجهود والموارد السياحية داخل الدولة في محاولة لتقليل العراقيل والمشاكل التي تحول دون تحقيق الأهداف المخططة لقطاع السياحة.

بناء على ما سبق سيتطرق هذا الفصل إلى الاتجاهات النظرية والمفاهيم الأساسية لصناعة السياحة وأنواعها في المبحث الأول، وإلى أركان وخصائص وآثار صناعة السياحة في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فيتطرق للتسويق السياحي.

## المبحث الأول: الاتجاهات النظرية والمفاهيم الأساسية لصناعة السياحة

تعددت مفاهيم السياحة تبعا لاختلاف التخصصات العلمية التي تناولت هذه الظاهرة بالدراسة والتحليل، وذلك بتعدد مجالاتها وانعكاساتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والبيئية.

ونتيجة للنمو السريع الذي تشهده السياحة على المستوى العالمي، تطورت أذواق وحاجيات السائحين، مما أدى إلى تنوع وتعدد الأنماط السياحية، وظهور أنواع جديدة تتناسب ومختلف شرائح السائحين من الناحية الاقتصادية والاجتماعية.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول السياحة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالسياحة وتحديد مدى أهميتها في توضيح مفهوم صناعة السياحة والسائح.

#### أولا: مفاهيم حول صناعة السياحة

يتباين مفهوم صناعة السياحة بتباين الزاوية التي ينظر إليها مختلف الباحثين والمهتمين بموضوع السياحة، فالبعض يتأثر بالسياحة كظاهرة اجتماعية، والبعض الآخر يتأثر بها كظاهرة اقتصادية. ومنهم من يركز على دورها في تنمية العلاقات الدولية أو كعامل من عوامل العلاقات الإنسانية أو التنمية الثقافية.

#### 1. لمحة تاريخية عن صناعة السياحة:

ظهرت السياحة مع ظهور رغبة الإنسان في التنقل بين أرجاء المعمورة، على اختلاف أغراض هذا التنقل، رغم المخاطر والمصاعب والمشقة التي يتحملها عند مغادرته لبلده وموطنه. فالفينيقيون الذين امتهنوا التجارة كانوا يرحلون في كل الاتجاهات برا وبحرا يبيعون ويشتررون السلع التي كان يعرفها العالم في ذلك الوقت<sup>1</sup>. كما لم يقتصر تجار روما على الانتقال إلى جميع أرجاء الإمبراطورية وإنما تجاوزوا حدودها بحثا عن الجديد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 15.  
<sup>2</sup> - محمود فوزي شعوبي، السياحة والفندقة في الجزائر (دراسة قياسية 1974/2002)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 17.

وفي العصور الوسطى ازدهرت الحضارة العربية الإسلامية وانتشرت في ربوع العالم، وانطلق الرحالة العرب يجوبون ويجولون أنحاء العالم الفسيح، فتركوا وثائق سياحية، وخرائط ثمينة تصف المناطق والأماكن بدقة. في هذا الإطار يعلق أحد المستشرقين بقوله: «لا يقتصر محيط الأدب الجغرافي العربي على البلاد العربية وحدها بل يمدنا بمعلومات من الدرجة الأولى عن جميع البلاد التي بلغها العرب أو تجمعت لديهم معلومات عنها وذلك بنفس الصورة المتنوعة التي وصفوا بها بلاد الإسلام، وقد يحدث أحيانا أن تمثل المادة الجغرافية العربية إما المصدر الوحيد أو الأهم لتاريخ حقبة معينة. لقطر ما...»<sup>1</sup>. وقد ساهم في هذه الحيوية والنشاط عدد من العوامل منها:<sup>2</sup>

- تعاليم الدين الإسلامي التي تحث على السياحة في الأرض، والانتفاع من خيراتها؛  
- ارتباط أحد أركان الدين - الحج إلى بيت الله الحرام - بالسفر إلى الأراضي المقدسة لأدائه؛

- الحث على التعلم والترحال في سبيل تحصيله، فأصبح الترحال في طلب العلم أشبه بالضرورة اللازمة لكل مسلم، ففي سبيل العلم رحل الناس من الأندلس إلى بخارى ومن بغداد إلى قرطبة.

كما شهد العصر الحديث تغيرات عديدة في المجال العلمي كالاكتشافات الجغرافية التي أدت إلى زيادة الأسفار والتنقلات، لتبدأ بعد ذلك الرحلات القارية داخل الأقاليم المجهولة فيما يعرف بقارات العالم الجديد، حيث غطت رحلات الأسباب معظم أقاليم أمريكا اللاتينية، بالإضافة إلى الرحلات الأوروبية صوب إفريقيا. كما اتسم هذا العصر بتطور الآلة وتقدم وسائل الاتصال والمواصلات، وصحب ذلك تطور اجتماعي بظهور علماء وفنانين في مختلف المجالات العلمية والدراسية والفنية، وقد اقتصرت الرحلات على فئة معينة تعرف بالسياح الأثرياء. كما خضعت السياحة في هذا العصر لبعض القيود والقواعد والقوانين كجوازات السفر والتأشيرات، كنتيجة لظهور دول ذات نظم سياسية واقتصادية ودينية مختلفة، وظهور التشريعات وإدراك أهمية السياحة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمود فوزي شعوي، مرجع سابق، ص 17.

<sup>2</sup> - محمود فوزي شعوي، المرجع نفسه، ص 17.

<sup>3</sup> - نعيم الظاهر وسراب إلياس، مبادئ السياحة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص ص 20-21.

أما المرحلة المعاصرة والتي تسمى أيضا عصر السياحة الجماعية فقد تطورت فيها السياحة بصورة لم تشهدها من قبل وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية، حيث استقرت الأوضاع السياسية وازدهرت الأوضاع الاقتصادية، وزاد الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والنفسية في العديد من أقاليم العالم، التي سنت فيها القوانين والتشريعات التي تحمي العامل والإنسان. وقد تميزت هذه المرحلة بظهور العديد من المنظمات الدولية كالمنظمة العالمية للسياحة التابعة لهيئة الأمم المتحدة، كما تم إصدار العديد من الأبحاث والكتب والنشرات السياحية<sup>1</sup>.

## 2. التعاريف الأساسية لصناعة السياحة:

شاع لفظ Tourism منذ العقد الأول من القرن التاسع عشر (تحديدا سنة 1811) على كل سفر ترفيهي<sup>2</sup>. حيث ورد لصناعة السياحة أكثر من تعريف وكل منها يختلف عن الآخر بقدر الزاوية التي ينظر منها الباحث إلى السياحة، فمنهم من ينظر إليها كظاهرة اجتماعية، وآخرون يرونها ظاهرة اقتصادية، ومنهم من يركز على دورها في تنمية العلاقات الدولية، أو عاملا من عوامل تنمية العلاقات الإنسانية والثقافية بين الشعوب.

وقد عرّفها الألماني جويير فرولر E.Guyer freuller عام 1905 بأنها: «ظاهرة طبيعية من ظواهر العصر الحديث والأساس فيها الحاجة المتزايدة للحصول على الاستجمام وتغيير الجو والوعي الثقافي المنبثق عن تذوق مجال المشاهدة الطبيعية»<sup>3</sup>.

وعرّف العالم والتر هنزيكير Walter Hunziker، والعالم كيرت كراف Kurt Krapf سنة 1981 صناعة السياحة بأنها: «مجموع العلاقات والظواهر الناتجة من السفر، والبقاء في غير مقر الإقامة المعتاد طالما أن هذا السفر لا يقود إلى إقامة دائمة ولا يكون مرتبطا بأي نشاط لكسب دائم، أو مؤقت، للمال»<sup>4</sup>. وعرفت الجمعية

<sup>1</sup> - نعيم الظاهر وسراب إلياس، مرجع سابق، ص ص 22-23.

<sup>2</sup> - Pierre Py, *Tourisme un phénomène économique*, Édition les études de la documentation française, Paris, 2007, p11.

<sup>3</sup> - مصطفى يوسف كافي، صناعة السياحة والأمن السياحي (الأمن السياحي، الجرائم السياحية، الإرهاب، العولمة)، دار مؤسسة رسلان، سوريا، الطبعة الأولى، 2009، ص 14.

<sup>4</sup> - جاي كاكاندا مبولي وآخرون، إدارة جودة الخدمات في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 36.

البريطانية للسياحة سنة 1976 بأنها: «حركة موسمية قصيرة المدى إلى المناطق السياحية بعيدا عن محل الإقامة والعمل الدائمين»<sup>1</sup>.

أما المنظمة العالمية للسياحة (OMT) فقد عرّفها على أنها: «مجموع الأنشطة التي يقوم بها الأشخاص خلال فترة سفرهم وإقامتهم في مناطق خارج محيط إقامتهم المعتادة، لأغراض الترفيه، أو أعمال، أو أي أغراض أخرى»<sup>2</sup>.

وحسب المنظمة العالمية للسياحة، كلمة سياحة تحتوي على مفهومين هما:<sup>3</sup>

\***السائح:** كل زائر مؤقت يقيم في البلد الذي يزوره 24 ساعة على الأقل بحيث تكون أسباب الزيارة السفر من أجل الترفيه، الراحة، الصحة، قضاء العطل، الدراسة، الديانة، الرياضة، القيام بأعمال عائلية، حضور مؤتمرات، ندوات علمية، ثقافية وسياسية.

\***المتجول المنتزه:** كل زائر مؤقت لا تتجاوز مدة إقامته 24 ساعة على الأكثر خارج مقر إقامته المعتاد.

أما بالنسبة للجزائر فقد تبنت تعريف المنظمة العالمية للسياحة إلا أنها أضافت بعض المفاهيم، بهدف السماح باستعمال معقول للمعلومات الخاصة بالسياحة أهمها:<sup>4</sup>

\***الداخل:** كل مسافر تطأ أقدامه أرض الجزائر، خارج منطقة العبور.

\***المسافر:** كل شخص دخل التراب الوطني، مهما كان سبب تنقله ودوافع دخوله ومهما كانت جنسيته ومكان إقامته، باستثناء السياح في نزهة أو رحلة بحرية والذين يقيمون في بواجرهم طول مدة إقامتهم في البلاد.

\***الجوال في رحلة بحرية:** هو كل شخص يدخل الحدود البحرية الوطنية ويغادرها في نفس السفينة أو الباخرة التي دخل بها، والتي يقيم على متنها طول مدة إقامته.

\***الزائر:** كل شخص يدخل التراب الجزائري من غير أن يقيم فيه عادة، ولا يمارس فيه أية مهنة مقابل أجر، وهذا التعريف يشمل فئتين من الزوار هما السياح والجوالين.

<sup>1</sup>- Allan Beaver, A dictionary of travel and tourism terminology, CABI Publishing, UK, 2005, p312.

<sup>2</sup>- Jean-Pierre et Autres, Management du tourisme (Territoires, systèmes de production et stratégies), Pearson Education, France, 2<sup>ème</sup> édition, 2007, p04.

<sup>3</sup>- خالد كواش، أهمية السياحة في ظل التحولات الاقتصادية (حالة الجزائر) أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 14.

<sup>4</sup>- الديوان الوطني للإحصائيات، مجموعة الإحصائيات السنوية، رقم 18، الجزائر، نشرة 2000، ص 275.

\*السائح: هو زائر مؤقت ولفترة محدودة على الأقل 24 ساعة في الجزائر، لأسباب أو لدوافع مختلفة منها المتعة والترفيه، زيارة الأهل والأقارب، قضاء العطلة، الصحة، الدراسة، الدين، الرياضة، أشغال، مهام، أعمال وغيرها.

\*غير المقيم: هو السائح، الجوال، المسافر، العابر للجزائر باستثناء الجوالين في إطار النزهة أو الرحلة البحرية.

\*المقيم: هو المسافر باستثناء غير المقيمين والسياح في نزهة أو رحلة بحرية، فكل الجزائريين يعتبرون مقيمين بما فيهم المقيمين في الخارج.

\*الجوال: هو كل زائر مؤقت وله مدة إقامة محدودة في الجزائر لا تتجاوز 24 ساعة بما في ذلك المسافر في رحلة بحرية، باستثناء المسافرين الذين بحكم القانون لا يدخلون التراب الجزائري وكذا سكان الحدود الذين يعملون بالجزائر.

يستخلص من التعاريف السابقة بأن مفهوم صناعة السياحة يجسد عنصرا أساسيا من حرية الإنسان، إذ يفيد انتقال الشخص من مكان إقامته المعتادة إلى أماكن أخرى من أجل إشباع رغباته في التنزه والترفيه، أو لأغراض أخرى كالعلاج أو أداء طقوس دينية، على ألا تتجاوز مدة هذه الإقامة السنة ودون هدف الكسب المادي.

### ثانيا: مفهوم السائح

لقد ارتبط تعريف صناعة السياحة بتعريف السائح فكان المدخل لتعريف صناعة السياحة من خلال تعريف السائح وما يقوم به من نشاط وعلاقات من خلال حركته المؤقتة خارج محل إقامته المعتادة<sup>1</sup>، وفي عام 1937 أوصت منظمة الأمم المتحدة بتعريف السائح بأنه: «الفرد الذي يسافر لمدة 24 ساعة أو أكثر إلى بلد غير الذي يقيم فيه عادة»<sup>2</sup>.

وقد أعيد تعريف السائح خلال المؤتمر الدولي للسياحة سنة 1963، حيث اعتبر السائح: «كل شخص يزور بلد غير البلد الذي يقيم فيه على وجه الاعتياد لأي سبب من الأسباب من غير قبول وظيفة بأجرة في الدولة التي يزورها»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - جلييلة حسن حسنين، اقتصاديات السياحة، منشورات جامعة الإسكندرية، مصر، 2003، ص 07.

<sup>2</sup> - جلييلة حسن حسنين، المرجع نفسه، ص 08.

<sup>3</sup> - مصطفى عبد القادر، دور الإعلان في التسويق السياحي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 37.

كما عرّف السائح بأنه: «الشخص الذي يسافر خارج محل إقامته الأصلية أو الاعتيادية ولأي سبب غير الكسب المادي أو الدراسة سواء كان في داخل بلده (السائح الوطني) أو في داخل بلد غير بلده (السائح الأجنبي) ولفترة تزيد عن 24 ساعة وإن قلت عن ذلك فهو يعتبر قاصد للنزهة»<sup>1</sup>.

و عرّف السائح على أنه: «كل شخص يسافر من أجل الترفيه، ويغادر لمدة أكثر من 24 ساعة عن مكان إقامته، والمتنقل لمدة أقل من 24 ساعة يسمى متنزه»<sup>2</sup>.  
وعرّفت منظمة السياحة العالمية السائح بأنه: «أي شخص يسافر إلى مكان مختلف عن بيئته المعتادة أقل من اثنتي عشرة شهرا متصلة، وذلك لأي غرض من الأغراض بخلاف مزاوله عمل بغرض التكسب»<sup>3</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يستخلص بأن السائح هو الشخص الذي يقوم بزيارة منطقة معينة غير التي يقيم فيها عادة سواء للترويح عن النفس أو لأسباب عائلية أو صحية أو اقتصادية أو لحضور اجتماعات دولية أو لتمثيل بلاده، إداريا، دبلوماسيا سياسيا، دينيا أو رياضيا، عن طريق البر أو الجو أو البحر لمدة تزيد عن 24 ساعة ولا تتجاوز سنة، لذلك لا يعتبر سائحا كل من يقد إلى البلاد بغرض التوظيف أو العمل أو التوطن.

<sup>1</sup> - زيد منير سلمان عبوي، معجم المصطلحات السياحية والفندقية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص110.

<sup>2</sup> - Marc Boyer, Histoire de l' invention du tourisme, Edition de Pub Essais, 2000, p09.

<sup>3</sup> - WTO, World Tourism Organization, Collection of Tourism Expenditure Statistics, Technical Manual, N° 1, Madrid, 1995, p10.

## المطلب الثاني: أنواع وأركان صناعة السياحة

تتعدد أنواع السياحة تبعا للدوافع والرغبات والاحتياجات المختلفة، فهناك السياحة الثقافية والترفيهية والعلاجية والدينية والرياضية<sup>1</sup>، بالإضافة إلى أنماط أخرى جديدة ساعد على ظهورها وانتشارها التقدم والتطور العلمي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي وما صاحبه من تطلعات ومتطلبات ذات نوعيات خاصة لم تكن معروفة من قبل كسياحة المؤتمرات وسياحة المعارض وسياحة الحوافز، وهو ما نتج عنه الاتجاه إلى توفير خدمات وتسهيلات وتجهيزات وعناصر جذب مختلفة، وقد صنف خبراء السياحة الأنواع المختلفة لها وفقا لعدة عناصر منها حسب عدد الأشخاص<sup>2</sup>، وحسب نوع وسيلة النقل المستعملة<sup>3</sup>، وحسب مستوى الإنفاق والطبقة الاجتماعية أيضا<sup>4</sup>.

### أولا: أنواع سياحية حديثة

إن التطورات السريعة التي شهدتها صناعة السياحة أدت إلى ظهور أنماط سياحية حديثة منها على وجه الخصوص:<sup>5</sup>

#### 1. سياحة المعاقين:

يخص هذا النوع من السياحة شريحة المعاقين، وقد نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية جمعية تطوير سياحة المعاقين سنة 1976، وصاحب ذلك إصدار تشريعات خاصة بالمعاقين تعمل على تشجيع هذا النوع من السياحة وتوفير كافة التسهيلات والاحتياجات المطلوبة لهذا النوع من السائحين.

#### 2. سياحة الحوافز:

تعتبر سياحة الحوافز من الوسائل الحديثة للإدارة والتي تستخدمها المؤسسات لتحقيق الأهداف المنشودة، وتكون سياحة الحوافز بمثابة المكافأة التي يحصل عليها الموظفون أو المتعاملون مع المؤسسة في شكل رحلة سياحية.

<sup>1</sup> يسرى دعيس، السياحة، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، القاهرة، 2001، ص 57.

<sup>2</sup> ماهر عبد الخالق السيبي، مبادئ السياحة، مطابع الولاة الحديثة، مصر، 2002، ص 52.

<sup>3</sup> أحمد الطاهر عبد الرحيم، تسويق الخدمات السياحية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2012، ص 67.

<sup>4</sup> هياس رجاء الحربي، التسويق السياحي في المنشآت السياحية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 29.

<sup>5</sup> ماهر عبد الخالق السيبي، صناعة السياحة (الأساسيات والمبادئ)، مطابع الولاة الحديثة، مصر، 2003، ص 69.

**3. السياحة البديلة:**

السياحة البديلة تعني الاهتمام بالتوازن الإيكولوجي وبحماية البيئة، التواصل الحضاري والاجتماعي وحماية القيم في المجتمع، وتعتبر أداة للتنمية المتواصلة وطريقة فعالة لحسن إدارة الموارد، وقد عرّفت السياحة البديلة على أنها: « سياحة مسؤولة إلى مناطق طبيعية تحافظ على البيئة وتعمل على رفاهية السكان المحليين»، وهي تعمل على المساهمة في الحفاظ على المناطق الطبيعية والحضارية وبناء الوعي والمسؤولية البيئية والثقافية والسعي إلى إشراك السكان المحليين في العملية السياحية وتحقيق التعاون بين جميع الأطراف.

**4. السياحة الطبيعية:**

تعتبر السياحة الطبيعية أحد التطبيقات للسياحة البديلة وهي نمط حديث، تقوم أساساً على حماية البيئة وتفاذي الأضرار البيئية التي تساهم فيها السياحة بشكل كبير نتيجة التوسع غير المنظم، وتعمل السياحة الطبيعية على حماية البيئة الطبيعية ومساندة التنمية المتواصلة والسيطرة على التنمية السياحية بحيث لا تكون التنمية السياحية على حساب البيئة الطبيعية.

كما يمكن إضافة أنماط أخرى وهي:

**1. سياحة التجوال:**

تعتبر سياحة التجوال من أنواع السياحة المستحدثة وتتمثل في القيام بجولات منظمة سيراً على الأقدام إلى مناطق نائية تشتهر بجمال مناظرها الطبيعية وتكون الإقامة في مخيمات في البر والتعايش مع الطبيعة، وهي سياحة فعالة من أجل التمتع بجمال وهدوء المقصد السياحي، وممارسة نوع من الرياضة البدنية في كل من الشواطئ والجبال والغابات والمناطق الريفية، وهي سياحة يمارسها كافة السياح من أجل استعادة الحيوية، والإحساس بالمشاركة مع الآخرين وزيادة الألفة بينهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- عصام حسن السعيد، التسويق والترويج السياحي والفندقي (دراسة للتسويق السياحي والفندقي في الدول العربية)، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 144.

**2. سياحة مراقبة الحياة البرية في الطبيعة:**

تعتبر من الأنماط الحديثة للسياحة، لها أهميتها القصوى، بل إنها تعد من أكثرها دخلا وإقبالا من جانب السياح، وهي سياحة قائمة على رصد، وتتبع، وقياس، وتحليل ودراسة حياة الطيور والحيوانات، والزواحف البرية في بيئتها الطبيعية، ومعرفة حياتها وأسرار تلك الحياة، وفهم سلوكياتها والاستفادة منها<sup>1</sup>.

**3. سياحة التسوق:**

يعتبر هذا النوع من السياحة من الأنواع الحديثة، حيث تسعى كثير من الدول التي تنخفض فيها كلفة اليد العاملة ولديها وفرة في الإنتاج أن تصبح سوقا رائجا ورخيصا تعرض فيها جميع أنواع البضائع بأسعار رخيصة بهدف جذب أكبر عدد من السياح الذين يهتمون بشراء السلع المختلفة، ويحتاج هذا النوع من السياحة إلى خدمات متنوعة ومتعددة وكذلك أماكن إقامة متنوعة<sup>2</sup>.

**4. السياحة الالكترونية:**

تعتبر السياحة الالكترونية نمط سياحي حديث يتم تنفيذ بعض معاملاته التي تتم بين مؤسسة سياحية وأخرى أو بين مؤسسة سياحية ومستهلك سياحي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث تتلاقى فيها عروض الخدمات السياحية من خلال شبكة الانترنت مع رغبات كل السائحين الراغبين في قبول هذه الخدمات السياحية المقدمة عبر شبكة الانترنت<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص ص 54-55.

<sup>2</sup> - ماهر عبد العزيز توفيق، مرجع سابق، ص 63.

<sup>3</sup> - فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 296.

## ثانياً: أركان صناعة السياحة

تتضمن صناعة السياحة التنظيمات العامة والخاصة التي تشترك في إنتاج البضائع والخدمات الملبية لاحتياجات السياح ورفاهيتهم وتطوير تلك البضائع والخدمات وتسويقها<sup>1</sup>، وتقوم صناعة السياحة على عناصر هامة منها:

### 1. المادة الأولية:

وهي من مقومات صناعة السياحة الأساسية وتتضمن المغريات والأماكن الأثرية والحضارية التي تتميز بها منطقة عن أخرى<sup>2</sup>، وتمثل القيمة الأصلية للمنتج السياحي وتتكون من قسمين:<sup>3</sup>

**1.1 الجوانب الطبيعية:** وتتمثل في المناظر الطبيعية الساحرة، الجو اللطيف، الجبال والغابات والسهول والأنهار والبحار والثلوج، المياه المعدنية، بيئة خلابة، حيوانات نباتات، صدف وأحجار.

**2.1 الجوانب غير الطبيعية:** وتتمثل في المدن الحضارية، ناطحات السحاب، مدن الملاهي، خدمات حضارية متميزة، من فنادق ومطاعم، مواصلات، الآثار التاريخية، الأماكن الدينية.

### 2. رأس المال:

لرأس المال أهمية في تسهيلات وخدمات مالية مهمة تسهل عملية اقتناء المنتج السياحي وترويجة اقتصادياً ويعمل على توفير البنية التحتية والأساسية للمشاريع السياحية وتنشيطها ويحسن أساليب وطرق التعامل السياحي مع الآخرين وخاصة السياح<sup>4</sup>. فإينشاء أي مشروع سياحي يحتاج إلى رأس مال معتبر، كما أن تطوير أي عامل من عوامل الجذب يتطلب رؤوس أموال كبيرة لتستكمل شكلها وخدماتها في جذب السياح، فنجاح عملية الجذب السياحي تتوقف على هذا الركن المهم مهما تميزت المنطقة السياحية بعوامل الجذب الأخرى الطبيعية وغير الطبيعية منها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد محمود مقابلة، صناعة السياحة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 25.

<sup>2</sup> - ماهر عبد العزيز توفيق، مرجع سابق، ص 76.

<sup>3</sup> - نعيم الظاهر وسراب إلياس، مرجع سابق، ص 35.

<sup>4</sup> - عبد الكريم يعقوب حافظ، الإدارة الفندقية والسياحية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 222.

<sup>5</sup> - ماهر عبد العزيز توفيق، المرجع نفسه، ص 78.

**3. الدعاية والإعلان والترويج:**

صناعة السياحة في نظر الإعلان حلم وأمل يراه الشخص عبر وسائل الإعلان، وبالتالي يجمع المعلومات عن طريق النشرات والصور، وعندما تتوفر له حوافز السياحة يقتنع بالرحلة ويدفع ثمنها، وهنا يقع على عاتق الإعلان الناجح الجهود التسويقية لجذب السياح، فنجاح الإعلان معناه نجاح السياحة<sup>1</sup>.

إن توجه الشخص إلى منطقة ما يعتمد بالدرجة الأولى على الإعلان والترويج والدعاية لأنه لم يسبق أن شاهد هذه المنطقة من قبل ويجب أن يدفع مبالغها مقدما كالنقل والإيواء، وهنا يلعب الإعلان الجيد والواضح دورا كبيرا في توجيه السياح ولهذا السبب بدأت الكثير من الدول تركز على نوعية الإعلانات التي تصدرها عن مناطقها السياحية لأنها من الأسباب المهمة لنجاح صناعة السياحة<sup>2</sup>.

**4. العمل:**

يعتبر حقل صناعة السياحة والسفر مخزنا هائلا للطاقة في مجال استخدام الموارد البشرية وتهيئة العمل بمستوى محلي وعالمي. إن كل عمل واحد من مجموع ثمانية أعمال في العالم يمكن اعتباره ناتج عن صناعة السياحة والسفر بصورة مباشرة أو غير مباشرة. وتدخل ضمنها الأعمال الصغيرة في المناطق الريفية التي تعنى بالصناعات التقليدية، وأيضا الأعمال الزراعية لغرض توفير الطعام إلى السياح. وتعتبر المناطق الريفية وبعض مراكز المدن التي تعاني من نسب بطالة مرتفعة هي المستفيدة، حيث يكون مستوى التطور الاقتصادي أقل لذا فإن دخول العمل في مجال صناعة السياحة يساعد على إيجاد فرص عمل كبيرة حتى في المناطق الريفية. ويحتاج العمل في مجال صناعة السياحة إلى موارد بشرية سياحية مدربة ومؤهلة حتى تستطيع أن تؤدي دورها بنجاح، لأن صناعة السياحة عبارة عن تقديم خدمات إلى السياح ويعتبر المورد البشري في صناعة السياحة سفيرا لبلده، وعند تقديمه لخدمة جيدة فإن هذا ينعكس على البلد ككل والعكس صحيح<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- نعيم الظاهر وسراب إلياس، مرجع سابق، ص 36.

<sup>2</sup>- ماهر عبد العزيز توفيق، مرجع سابق، ص 80.

<sup>3</sup>- ماهر عبد العزيز توفيق، المرجع نفسه، ص 78.

**5. النقل:**

يلعب النقل دورا مهما في تطوير ونجاح السياحة في أي مكان معين من العالم، فإن توفر وسائل المواصلات السريعة والمريحة وتوفر طرق المواصلات يساعد على نجاح أي منطقة سياحية، وخاصة إذا توفرت لها كافة وسائل النقل البرية والبحرية والجوية. إن السائح عندما يفكر في زيارة منطقة ما فأول ما يفكر به هو طريقة وسهولة وسرعة الوصول. لهذا السبب فإن نجاح السياحة في أي منطقة كانت يجب أن يصاحبه تطور وتقدم في كافة مجالات النقل الممكنة<sup>1</sup>.

**6. البنية التحتية:**

وتتمثل البنية التحتية في مجموع الخدمات الأولية الواجب توفرها لقيام أي مشروع سياحي بمعنى أن يكون المنتج أو المشروع السياحي متكاملا وتتمثل هذه الخدمات الأولية والأساسية في (شبكات المياه- الكهرباء- خطوط الهاتف- الطرق السريعة- الموانئ- السكك الحديدية- المطارات- الوكالات السياحية- مكاتب إيجار السيارات- المرشدين السياحيين- الفنادق- الخدمات مصرفية- الرعاية صحية- الأمن والأمان)، وتختلف هذه الخدمات من بلد لآخر حسب مستوى تقدم كل بلد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - نعيم الظاهر وسراب إلياس، مرجع سابق، ص 36.

<sup>2</sup> - عبد الكريم يعقوب حافظ، مرجع سابق، ص 222.

## المبحث الثاني: خصائص وأثار صناعة السياحة

تعد صناعة السياحة أحد المداخل الهامة المساهمة في حل المشاكل الاقتصادية، لما توفره من عملات أجنبية، وخلق فرص عمل جديدة، باعتبارها نشاطا استثماريا يستقطب رؤوس الأموال المحلية ورؤوس الأموال الأجنبية في مختلف المشاريع السياحية المباشرة، والمشاريع المكملة للسياحة، وكافة الصناعات المغذية لقطاع السياحة باحتياجاته المختلفة، كما تساعد السياحة على فتح أسواق جديدة للسلع المحلية، خاصة تلك المتعلقة بالصناعات التقليدية التي تمثل موروث البلد المستقبل للسياح، كما أنها تساهم في تنمية المناطق النائية والريفية، بالإضافة إلى أن السياحة تمثل إحدى وسائل التفاهم والتلاقي الثقافي والحضاري بين الشعوب.

ويرى كثير من المهتمين بقطاع السياحة بأن لها دورا هاما في تنمية وتطوير الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المجتمعات الإنسانية بصفة عامة. إن هذه الصناعة لا تخلو من الجوانب السلبية أسوة ببقية الصناعات الأخرى، ولذلك فلا مناص من الإلمام بالآثار المتعددة لهذه الصناعة، حيث يمكن درء المشاكل و تعزيز المزايا عند تنمية القطاع بالطرق التي تعنى باحتياجات الحاضر ومتطلبات المستقبل.

## المطلب الأول: خصائص صناعة السياحة

تهدف صناعة السياحة إلى استثمار الموارد الطبيعية والبشرية المتاحة في الإقليم أو الدولة كالشواطئ الرملية أو المناخ المعتدل الدافئ أو المناطق الجبلية أو الغطاءات الجليدية أو المزارات الدينية والتاريخية والأثرية، مرتكزة في ذلك على مواردها البشرية السياحية المدربة والمؤهلة، وهي في ذلك لا تختلف عن الأنشطة الاقتصادية الأخرى التي تسعى إلى استغلال الموارد الطبيعية المتاحة كالمصايد والموارد المعدنية والغابات.

ويمكن حصر أهم خصائص صناعة السياحة فيما يلي:<sup>1</sup>

1. تعد السياحة نشاطا اقتصاديا متزايدا أو متضاعف الطبيعة وبصورة مطردة وخاصة فيما يتعلق بالدخل والاستخدام السياحيين، وتفسير ذلك أن إقدام السياح على الإنفاق وتحويل نقودهم إلى عملات الدولة التي يزورونها من أجل تسديد تكاليف الخدمات التي يحتاجونها، إلى جانب مشترياتهم من الهدايا والتذكارات، يعني ذلك انتقال النقود من السياح إلى عدة أشخاص وقنوات ومستويات متعددة بالإضافة إلى استخدامها أكثر من مرة عن طريق انتقالها من حائز إلى آخر مما يؤدي إلى تزايد الدخل وهو ما يطلق عليه بالمضاعف رغم انتقال جزء من هذه الأموال إلى خارج المنطقة السياحية من أجل توفير خامات و مواد ومتطلبات صناعة السياحة. أما فيما يتعلق بالاستخدام أو العمالة السياحية المتزايدة فهي من خصائص صناعة السياحة التي تتصف بها نظرا لاحتياجها إلى أعداد كبيرة من الموارد البشرية السياحية، أي أنها توفر فرص عمل لأعداد كبيرة من المستخدمين، من عمالة غير مؤهلة وأصحاب الكفاءات العالية والخبرات المتخصصة، وهي القوى العاملة المرتبطة بصورة مباشرة بصناعة السياحة، إذ توجد أعمال أخرى ترتبط بصناعة السياحة بصورة غير مباشرة كبعض الخدمات التي تستمر في التواجد والممارسة طالما السياحة قائمة كنشاط.

2. تتأثر صناعة السياحة بعوامل أسعار السفر والخدمات السياحية ومستوى المداخل للأفراد بصورة كبيرة، أي تتغير بسهولة قرارات السياح وتوجهاتهم، بالتغيرات التي تحدث في كل من تكاليف أنشطة السياحة ومستوى المداخل، فتزايد تكاليف الرحلة

<sup>1</sup> - محمد خميس الزوكة، صناعة السياحة من المنظور الجغرافي، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2006، ص 240-242.

السياحية إلى منطقة أو دولة ينتج عنه ضعف الإقبال على السفر إليها من أجل السياحة أو تناقص عدد الليالي السياحية فيها، وهي نفس النتيجة التي تحدث إذا ما انخفض مستوى الدخل أو تزايدت تكاليف وأعباء المعيشة في دول الطلب السياحي.

3. خاصية التغير الكبير للطلب السياحي والذي يتأثر بعوامل خارجية لا يمكن التنبؤ بطبيعتها وحجمها ومداهها، وخاصة أن نمط السياحة الدولية التي يقطع فيها السياح مسافات طويلة للوصول إلى المكان المقصود يتسم بارتفاع التكاليف، لذلك لا يشترك فيها إلا نوعية خاصة من الأفراد يتأثرون سلبا وبشدة بالأحداث المثيرة كعدم توفر الأمن والاستقرار في بعض الأماكن السياحية أو معاناتها من عدم كفاية مرافق الخدمات كالكهرباء والمياه.

4. عدم قابلية المنتج السياحي للتخزين على عكس العديد من الصناعات الأخرى التي تصلح منتجاتها للتخزين لفترات زمنية معينة وبما يتفق وحجم المعروض منها وأسعاره وخاصة أن الطلب السياحي يتصف بالموسمية في معظم الأحوال، مما يؤدي إلى عدم ثبات مستويات التشغيل في صناعة السياحة، لذا تسعى المؤسسات السياحية والفندقية الخاصة على وجه الخصوص إلى الادخار خلال فترات الذروة من الموسم السياحي لتعويض تناقص العائد خلال باقي شهور السنة.

5. صعوبة استقطاب السياح وتعذر ضمان جذبهم سنويا إلى نفس الإقليم السياحي لكثرة المغريات السياحية في أقاليم العالم المختلفة وتباين ملامحها وطبيعتها، مما يعني اتساع العرض السياحي العالمي، وبالتالي ضعف إمكانية تردد السائح على نفس المنطقة السياحية أكثر من مرة واحدة، لذلك تسعى الموارد البشرية السياحية وبكافة الوسائل إلى استقطاب السياح وإرضائهم وإيجاد نوع من الألفة والوفاء لديهم للمزار السياحي على أمل العودة مرة أخرى. مما يبرز أهمية المغريات وتعدد وسائلها في صناعة السياحة التي تضم العديد من الخبرات المتخصصة.

## المطلب الثاني: آثار صناعة السياحة

يمكن تحديد مختلف آثار صناعة السياحة في النقاط التالية:

### أولاً: الآثار الاقتصادية

ترجع الأهمية الاقتصادية للقطاع السياحي إلى مساهمته في العديد من المتغيرات الاقتصادية الرئيسية من حيث كونه مصدراً مهماً للدخل بصفة عامة ومورداً من موارد النقد الأجنبي بصفة خاصة، كما يعد عنصراً مؤثراً في تنشيط الاستثمار وخلق فرص عمل جديدة، والمساهمة في الناتج المحلي وتنمية التوازن الاقتصادي والاجتماعي للسكان، ويمكن توضيح هذه الآثار كما يلي:

#### 1. أثر صناعة السياحة على ميزان المدفوعات:

تمثل صناعة السياحة أحد مصادر العملات الصعبة في ميزان المدفوعات، وتقاس الأهمية الاقتصادية للسياحة من خلال تأثيرها على ميزان المدفوعات داخل الدولة من خلال حوصلة الإيرادات السياحية والإنفاق السياحي الناجمة عن النشاط السياحي الدولي<sup>1</sup>.

ويمثل الميزان السياحي قيدا مزدوجاً لحركة السياحة الصادرة والواردة، والتي يعبر عنها بالإيرادات السياحية التي تظهر في الجانب الدائن من الميزان، أما حركة السياحة الصادرة فتظهر في الجانب المدين له، والنشاط السياحي بصفة عامة يقوم على حركة سياحية مزدوجة ذهاباً وإياباً، بمعنى أن الدولة تكون مصدرة ومستوردة للسائحين في نفس الوقت.

ويؤثر الدخل السياحي على ميزان المدفوعات والميزان التجاري تأثيراً مباشراً ويتحدد هذا الأثر بالقيمة الصافية للميزان السياحي ونسبتها إلى القيمة الصافية للميزان التجاري سواء كانت سلبية أم إيجابية. ولكي يساهم النشاط السياحي بالأثر الإيجابي على ميزان المدفوعات يجب تفادي الضغوط التي يمارسها النشاط السياحي على ميزان

<sup>1</sup> - عبير عطية، التنمية السياحية على المستويين الدولي والمحلي، جامعة الإسكندرية، مصر، 2001، ص 131.

المدفوعات من خلال زيادة الطلب على السلع المادية والخدمات المستوردة في الحالات التالية:<sup>1</sup>

- أثناء بناء البنية التحتية للخدمات اللازمة للنشاط السياحي؛
- عند التشغيل المباشر للوحدات السياحية؛
- عند بناء أو تشغيل الوحدات الإنتاجية المغذية للوحدات السياحية؛
- عند إنفاق السائح الأجنبي في البلد المصدر للخدمة السياحية على شراء سلع مستوردة؛
- عندما يزيد المواطنون من إنفاقهم على السلع المستوردة.

## 2. صناعة السياحة والعمالة:

يمثل قطاع السياحة مصدرا رئيسيا للتوظيف والعمالة، حيث تشير الإحصائيات والدراسات إلى أن الفرص الوظيفية في قطاع السياحة تنمو بما يقارب الضعف مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى، وطبقا لإحصائيات المنظمة العالمية للسياحة لسنة 2012 فإن السياحة تستوعب تقريبا 11% من إجمالي التوظيف العالمي.<sup>2</sup>

وتشمل السياحة وهي صناعة مركبة الكثير من الصناعات وأوجه الأنشطة التجارية التي لا تزال تعتمد على المورد البشري اعتمادا رئيسيا، كما تتصل بكثير من القطاعات الإنتاجية الأخرى كقطاع التشييد والقطاع الصناعي والزراعي، قطاع البنوك والتأمين، والقطاعات الخدمية الأخرى. لإبراز دور السياحة في تحديد حجم ونوعية القوى العاملة تجدر الإشارة إلى المتغيرات المؤثرة في ذلك وهي:<sup>3</sup>

- حجم رأس المال المستثمر في قطاع السياحة، وما يتولد عنه من فرص عمل جديدة في هذا القطاع وفي القطاعات القائمة عليه؛
- نوعية الموارد البشرية التي تولدها صناعة السياحة، والتي تتباين بين العمالة غير الماهرة وأصحاب الكفاءات والخبرات المتميزة؛
- نوعية الخبرات المتاحة في الإقليم السياحي ومستوى أدائها؛

<sup>1</sup> - دلال عبد الهادي، اقتصاديات صناعة السياحة، دار الفتح للطباعة والنشر، مصر، 2006، ص 65.

<sup>2</sup> - Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Edition 2013, p02.

<sup>3</sup> - محمد خميس الزوكة، مرجع سابق، ص 245-246.

- التغيير الذي تحدثه الموارد البشرية في هذا المجال على الخريطة القومية للقوى العاملة وتوزيعها على الأنشطة الاقتصادية والخدمات المختلفة؛
- عدد العاملين بالفعل في صناعات النقل والسفر لارتباطها الوثيق بأنشطة السياحة.
- وقد أجريت دراسات حول مدى تأثير السياحة على العمالة وخلصت إلى ما يلي:<sup>1</sup>
- بالنسبة للفنادق توجد وظيفة واحدة جديدة على الأقل لكل غرفة؛
- بالنسبة لباقي النشاطات السياحية توفر وظائف جديدة بنسبة 75% من عدد الوظائف التي تنشأ في القطاع الفندقي؛
- بالنسبة لقطاعات الخدمات المرتبطة بالسياحة، توفر نفس عدد فرص العمل التي توفرها الفنادق، والمحصلة النهائية أن السياحة تخلق 2.75 وظيفة لكل غرفة، فإذا كان يخطط لإنجاز 200 غرفة فندقية جديدة، فإن عدد الوظائف المترتبة على ذلك يكون في حدود 550 وظيفة جديدة مباشرة وغير مباشرة.

### 3. صناعة السياحة والمستوى العام للأسعار:

- مما لا شك فيه أن السياحة كغيرها من القطاعات الإنتاجية تزيد من الإنتاج والاستهلاك، وبذلك تميل الأسعار إلى الارتفاع نتيجة لارتفاع مستوى المعيشة، وزيادة الطلب على أنواع جديدة من السلع والخدمات وخاصة إذا لم يستطع المعروض منها مواجهة الطلب عليها، هذا التركيز الزماني والمكاني في الاستهلاك السياحي يكتف من الطلب على الخدمة السياحية، مما يؤدي إلى ضغوط تضخمية تنعكس على ارتفاع الأسعار والتي تولد آثارا عامة أهمها:<sup>2</sup>
- بالنسبة لآثارها على الاستهلاك، يؤدي ارتفاع الأسعار إلى استبعاد شرائح اجتماعية محلية عن شراء بعض السلع المتاحة في سوق الدولة المصدرة للسياحة لمصلحة السائحين الذين يقدرّون على شرائها بالثمن الأعلى، وتزداد خطورة الأمر إذا كانت السلعة ضرورية؛
  - يؤدي ارتفاع الأثمان إلى زيادة نفقات الإنتاج في الاقتصاد المنتج للخدمة السياحية ومن ثم الحد من القدرة التنافسية في السوق المحلية؛

<sup>1</sup> - محمد خميس الزوكة، مرجع سابق، ص 247.

<sup>2</sup> - دلال عبد الهادي، مرجع سابق، ص 78-79.

- تؤدي الزيادة في الطلب السياحي إلى التوسع في استخدام الأرض مما ينعش المضاربة العقارية، الأمر الذي يبعد الأموال عن مجالات الاستثمار المنتجة.  
أخيراً، يصعب الارتفاع المستمر في الأسعار عملية الحساب اللازمة لاتخاذ قرارات بشأن إقامة مشروعات جديدة نظراً لصعوبة توقع اتجاهات الأسعار المستقبلية أي التأثير على القرارات الاستثمارية ومنها الاستثمار في قطاع السياحة.

#### 4. أثر صناعة السياحة على إعادة توزيع الدخل:

تؤدي صناعة السياحة إلى تطوير وتنمية المناطق السياحية التي تتوفر بها مزايا طبيعية ومناخية كالمشواطئ والجبال ومنابع المياه والبحيرات، وكذا المناطق التي تتميز بالمعالم التاريخية والدينية، فغالبا ما تكون هذه المناطق محرومة من الإعمار، والسياحة بامتدادها إلى هذه المناطق البعيدة تعيد التوازن إليها نتيجة الاستثمارات التي تصطبح الدخول في المشاريع السياحية وبالتالي تزيد من دخل المنشآت والأفراد في هذه المناطق نتيجة نشوء نشاطات فرعية تقوم على السياحة ويترتب على ذلك إعادة توزيع الدخل بين المدن ومراكز العمران والتنمية الرئيسية وبين المراكز السياحية الجديدة الأمر الذي يخفف من النزوح الريفي<sup>1</sup>.

#### 5. الأثر المضاعف لصناعة السياحة:

إن الفكرة الأساسية للأثر المضاعف لصناعة السياحة هي أن المبلغ الذي يدخل قطاع السياحة يدور في حركة الاقتصاد الوطني دورات تتعدد بحسب قوة هذا الاقتصاد ويكون أثرها أكبر من قيمة المبلغ الأصلي، حيث يؤدي الإنفاق الاستثماري في القطاع السياحي وكذا الإنفاق الاستهلاكي من جانب السائحين في مقابل الحصول على الخدمات السياحية المختلفة إلى تنشيط القطاعات الاقتصادية الأخرى، وتفصيل ذلك أنه بالإضافة إلى زيادة حجم العمالة وتضخم المرتبات والمكافآت التي تمثل قوة شرائية جديدة نتيجة للسياحة تستخدم العملات التي تتحصل عليها الدولة في استيراد بضائع وخدمات مما يؤدي إلى دورات جديدة من الشراء والإنفاق داخل الدولة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- خالد كواش، مرجع سابق، ص 86.

<sup>2</sup>- عبد السلام أبو قحف وأحمد ماهر، تنظيم وإدارة المنشآت السياحية والفندقية، المكتب العربي الحديث، مصر، الطبعة الثانية، 1999، ص 26.

إلا أن الدخل الأول غالبا ما ينقسم إلى شريحتين الأولى تخرج مؤقتا أو نهائيا من مجرى التداول في الاقتصاد، حيث تحجز لمواجهة بعض المدفوعات في صورة استيراد السلع اللازمة للتشغيل أو معدات وتجهيزات أو في صورة تحويلات من جانب العمالة الأجنبية أو كأرباح للمستثمرين الأجانب. أما الجزء الثاني فيستخدم في التداول، ويبقى نفس التقسيم ويتكرر الإنفاق عدة مرات ولذلك يسمى مضاعف الإنفاق<sup>1</sup>. وقد دلت الدراسات على ارتفاع قيمة المضاعف السياحي في المناطق المتقدمة بما يعادل خمس مرات، في حين يكون منخفضا في الدول النامية من 1.2 إلى 2 مرة ويرجع السبب في ذلك إلى مدى اعتماد الاقتصاد الوطني على ذاته، فكلما حققت المنطقة السياحية التكامل في قطاعاتها قل التسرب وارتفع معدل المضاعف<sup>2</sup>.

#### 6. خلق وتنمية علاقات بين القطاع السياحي وبين القطاعات الاقتصادية:

من الممكن أن يؤدي التوسع في إنشاء المشروعات السياحية أو تطوير المشروعات الحالية إلى تحقيق درجة معينة من التكامل بين القطاعات الاقتصادية الأخرى وقطاع السياحة أو على مستوى قطاع السياحة في حد ذاته، فالتوسع في إنشاء المشروعات السياحية يساعد على توسع أو ظهور مشروعات جديدة تمارس أنشطة اقتصادية وخدمية أخرى لمقابلة الزيادة بافتراض زيادة عدد السائحين وبالتالي زيادة الطلب على الموارد الغذائية اللازمة لإعداد الوجبات وزيادة في الطلب على الأسرة وملحقاتها. لذا لا يمكن تجاهل الآثار الاقتصادية والاجتماعية المتوقعة لتطور النشاط السياحي وتنميته في خلق أنواع متعددة من العلاقات الداخلية بين القطاعات الاقتصادية الأخرى وما ينتج عنها من منافع مباشرة وغير مباشرة كما يلي:<sup>3</sup>

- تشجيع استثمار رؤوس الأموال الوطنية وتنويع استخدامها في مشروعات جديدة؛
- ارتفاع حصيلة الدولة من الإيرادات والضرائب وغيرها؛
- استغلال الموارد الطبيعية وخلق استخدامات جديدة لها؛
- تشجيع وتنمية توسع القطاعات الخدمية الأخرى المساعدة للقطاع السياحي؛

<sup>1</sup>- عيبر عطية، مرجع سابق، ص 168.

<sup>2</sup>- عيبر عطية، المرجع نفسه، ص 168.

<sup>3</sup>- زيد منير سلمان عوي، الاقتصاد السياحي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص ص 28-29.

- زيادة مقدرة الحكومة على خلق فرص جديدة للعمالة عن طريق إنشاء مشروعات اقتصادية جديدة.

### 7. تنمية وتحقيق التوازن الاقتصادي والاجتماعي بين الأقاليم:

في حالة قيام الدولة بإنشاء وتوزيع المشروعات السياحية الجديدة سواء كانت وطنية أو أجنبية في الأقاليم المختلفة فإن هذا يمكن أن يؤدي إلى تنمية وتطوير هذه الأقاليم من خلال خلق فرص عمل جديدة وتحسين مستوى المعيشة وتطوير استغلال الموارد الطبيعية المتوفرة في هذه الأقاليم، وتنمية وخلق مجتمعات حضرية جديدة وإعادة توزيع الدخل بين المناطق الحضرية والريفية. إضافة إلى إحداث منافع اقتصادية للأقاليم في الدولة والتي تساهم في تحقيق التوازن الاقتصادي بينها وحل الكثير من المشكلات فيها<sup>1</sup>.

### 8. نقل التقنيات التكنولوجية:

سوق التقنية التكنولوجية، سوق احتكاري ليس من السهل شراء واكتساب التقنية فيه، والشركات التي تستثمر في الخارج يفترض أنها تستأثر بامتلاك قدرات فنية غير متاحة للآخرين. فعلى المستوى السياحي يمكن أن يدفع وجود الشركات الأجنبية في مجال تسويق وإنتاج المنتجات السياحية وإدارة مرافقها الشركات الوطنية إلى تحديث وتطوير أنظمتها الحالية حتى تستطيع الاستمرار في السوق. وتبرز أهمية العقود الإدارية بصفة خاصة في هذا الشأن كأسلوب لنقل التقنيات التكنولوجية في مجال إدارة الفنادق ومن أمثلة هذه العقود ما هو مطبق بالنسبة لسلسلة فنادق الهيلتون في جميع أنحاء العالم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- زيد منير سلمان عبوي، الاقتصاد السياحي، مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup>- عبد السلام أبو قحف وأحمد ماهر، مرجع سابق، ص 18.

## ثانياً: الآثار الاجتماعية والثقافية

صناعة السياحة كنشاط إنساني وظاهرة اجتماعية تسود المجتمعات المختلفة التي تتمتع بالمغريات وعناصر الجذب السياحية، فتؤثر فيها سلباً وإيجاباً، لأنها تقوم على التفاعل المباشر بين ثلاثة أطراف هي السائح، والبيئة الاجتماعية وأفراد المجتمع المضيف، مما ينتج عنها العديد من الآثار الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على عادات وتقاليد وقيم ومبادئ المجتمع المضيف سواء بالإيجاب أو السلب.

ويقصد بالآثار الاجتماعية والثقافية للنشاط السياحي، رصد كل النتائج الاجتماعية والثقافية لصناعة السياحة، والملامح الخاصة بالسكان، وسلوكهم، وعلاقاتهم والخصائص الثقافية المتعلقة بالأنشطة، والعادات، والتقاليد، والفنون، والآداب، واللغات والأديان وتحدد النتائج الاجتماعية والثقافية للنشاط السياحي تبعاً لمجموعة من المتغيرات داخل الدولة السياحية وتتمثل في الآتي:<sup>1</sup>

- خصائص السائح الوافد وحجم ومستوى وطبيعة احتياجاته من الخدمات المختلفة بالإضافة إلى سماته الاجتماعية والثقافية؛

- ملامح سكان المناطق السياحية المضيفة ومدى تأثيرها بالأنشطة السياحية ومستوى تماسكهم الثقافي الذي يحدد مدى استعدادهم للتأثر بالآخرين؛

- طبيعة العلاقات المتبادلة بين السياح والسكان المحليين في المناطق السياحية؛

- مدى رواج صناعة السياحة وتعدد الأنشطة والخدمات المرتبطة بها والتي تنعكس على خصائص المحلات العمرانية وأنماطها.

كما تختلف الآثار الاجتماعية والثقافية لصناعة السياحة من منطقة سياحية إلى أخرى، وعموماً يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>2</sup>

- تؤدي صناعة السياحة إلى خلق فرص جديدة للعمالة في الدولة المستقبلية للسياح مما يؤدي إلى رفع مستوى المعيشة ورفع المستوى الاجتماعي للدولة السياحية؛

- تشجع صناعة السياحة وتسهل التحرك الاجتماعي ونقل كثير من العاملين في القطاع الزراعي إلى العمل في قطاع الخدمات مما يؤدي إلى تقليل الفوارق بين الدخل وزيادة

<sup>1</sup> - محمد خميس الزوكمة، مرجع سابق، ص 271.

<sup>2</sup> - ماهر عبد الخالق السييسي، مبادئ السياحة، مرجع سابق، ص 126.

فرص التعليم والتدريب ورفع مستوى الخدمات وبالتالي رفع مستوى المعيشة في الدولة السياحية؛

- تؤدي صناعة السياحة إلى إعادة بعث الفنون المحلية والصناعات اليدوية والنشاطات الحضرية للسكان المحليين في المناطق السياحية البعيدة عن المدن؛

- تعمل صناعة السياحة على إحياء التقاليد المعمارية المحلية مع احترام خصائص المنطقة والبيئة والتراث.

وتنقسم الآثار الاجتماعية والثقافية لصناعة السياحة إلى إيجابية وسلبية وهي

كالآتي:

### 1. الآثار الاجتماعية والثقافية الإيجابية:

وتتمثل هذه الآثار فيما يلي:

**1.1. تأثير صناعة السياحة على التطور الاجتماعي:** تعتبر صناعة السياحة نافذة تطل منها

الشعوب المختلفة على بعضها البعض، حيث تساهم في توفير الاحتكاك المباشر بين الشعوب، وبالتالي تلعب السياحة دورا هاما في توفير الفرص أمام أفراد المجتمع للتعرف على الأفكار والاهتمامات والثقافات الأجنبية المختلفة للسائحين، وهو ما يساهم في انفتاحهم على العالم الخارجي ويساعد على اكتسابهم الكثير من القيم<sup>1</sup>.

**2.1. تأثير صناعة السياحة على الجوانب الثقافية:** تعتبر صناعة السياحة وسيلة اجتماعية

لتنمية الثقافة بين الشعوب ومجتمعات الدول السياحية حيث تكتسب هذه الدول المعارف والخبرات والمهارات المختلفة من سائحي الدول القادمين إليها كاللغة، والأفكار السليمة، مما يساهم في رفع مستوى ثقافة سكان الأقاليم السياحية إلى جانب اهتمام مسؤولي هذه البلدان السياحية بزيادة فرص التعليم والتدريب السياحي، لتطوير مستوى العرض السياحي لديها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- عادل عبد الله العنزي وحמיד عبد النبي الطائي، التسويق في إدارة الضيافة والسياحة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 123.

<sup>2</sup>- عادل عبد الله العنزي وحמיד عبد النبي الطائي، المرجع نفسه، ص 124.

**3.1. تأثير صناعة السياحة على السكان:** يؤدي تطور النشاط السياحي في منطقة سياحية معينة إلى تزايد حجم سكانه كنتيجة لإيجاد السياحة للعديد من الوظائف وفرص العمل التي يسعى إليها الأفراد مما ينشط الهجرة إلى المنطقة السياحية، ويتبع تزايد السكان في المناطق السياحية ارتفاع في الكثافة السكانية<sup>1</sup>.

**4.1. تأثير صناعة السياحة على العمران:** تتعدد الخصائص العمرانية الناتجة عن الأنشطة السياحية وتتباين أنماطها تبعاً لقوة عوامل الجذب السياحي ومستوى الاستثمار السياحي الذي يحدد بدوره حجم أنشطة السياحة ومجالات تأثيرها على الجوانب العمرانية. لقد أوجدت السياحة محلات عمرانية لم يكن لها وجود من قبل كالمنتجعات السياحية الجبلية والساحلية والتي ظهرت على الخريطة السياحية للعالم لأول مرة عندما تم بناؤها لاستثمار بعض الخصائص الطبيعية في مكانها وتتمثل أهم آثار السياحة على العمران في:<sup>2</sup>

- الاهتمام بترميم وحفظ وصيانة المباني الأثرية ذات الأهمية التاريخية كالمساجد والكنائس والقصور الأثرية.
- كثرة أشكال الإقامة وخاصة الفنادق التي تشكل نمطاً عمرانياً يضاف إلى الأنماط العمرانية للمدينة السياحية.

## 2. الآثار الاجتماعية والثقافية السلبية:

وتتمثل هذه الآثار فيما يلي:<sup>3</sup>

**1.2. التحولات الاجتماعية:** يتطلب النشاط السياحي الاهتمام بالمناطق السياحية المختلفة وتعميرها وإعدادها لاستقبال السياح بما في ذلك أماكن الإقامة المختلفة، الفنادق، القرى السياحية، والمنتجعات بالإضافة إلى مراكز الترفيه وطرق المواصلات، وذلك بالاستعانة بأحدث الطرق التكنولوجية وأساليب الحياة العصرية والتي تتولد عنها قيم وتقاليد جديدة وغير مألوفة بصورة سريعة ومفاجئة بالنسبة لسكان هذه المناطق وهي

<sup>1</sup> - محمد خميس الزوكة، مرجع سابق، ص 277.

<sup>2</sup> - محمد خميس الزوكة، المرجع نفسه، ص 294.

<sup>3</sup> - نعيم الظاهر وسراب إلياس، مرجع سابق، ص ص 97-98.

عادة تختلف عن موروثاتهم الحضارية والاجتماعية والمعايير الخلقية التي نشؤوا وتربوا عليها مما يؤدي إلى تحولات وتغيرات جذرية في هذه المجتمعات.

**2.2. انتشار عوامل الفساد والتدهور الاجتماعي والأخلاقي:** تعاني بعض الدول من انخفاض مستويات المعيشة ونقص الإمكانيات المتاحة في الوقت الذي تفد إلى هذه الدول أنماط من السائحين بعاداتهم الاستهلاكية وقدراتهم المالية، مما يؤدي إلى اتجاه نسبة من أبناء هذه الدول إلى محاولة تحقيق مكاسب مادية سريعة وإن كانت بوسائل غير مشروعة فتظهر فئة الوسطاء والمشجعين للسوق السوداء والمستغلين للسائح في مختلف المجالات والمروجين لبعض صور الانحراف تحت مسميات متعددة مثل التسلية والترفيه والمتعة والراحة.

**3.2. التصادم الثقافي:** عادة ما ينشأ عن اختلاف الأفكار والاتجاهات والمعارف واللغة بين مواطني الدول المضيفة والسائحين مشكلات عديدة يترتب عنها تعارض في الفكر وتصادم في الثقافة وانفصام بين شخصية كل منهما وانعدام التفاهم بينهما، الأمر الذي يحدث شرخا عميقا في البناء السياحي لأي دولة، هذا التنازع قد يمثل تحديا بناء للجماعة المحلية إذا ما كانت معبأة في إطار إستراتيجية تنموية تعنى بإبراز الخصوصية الحضارية للمجتمع المصدر للخدمة السياحية، وتقدم الوسائل الفعالة لتطوير الشخصية الوطنية والحفاظ على الهوية الثقافية.

وقد يكون هذا التنازع سبيلا لفقدان الهوية الثقافية لسكان المنطقة السياحية، ومؤثرا بالسلب على إمكانية تعبئتهم في إطار إستراتيجية التنمية المستدامة التي تركز على النشاطات الاقتصادية المنتجة وعلى تنمية الخصوصية الحضارية لمجتمع المقصد السياحي.

## ثالثاً: الآثار البيئية

يشير تاريخ صناعة السياحة إلى مساهمة البيئة بشكل كبير في تقدم النشاط السياحي وازدهاره، والمقصود بالبيئة كل من البيئة الطبيعية (المناخ، الموارد المائية والتربة، النبات الطبيعي، الحيوانات البرية، وغيرها) إلى جانب البيئة البشرية التي هي من صنع الإنسان (المباني، المنشآت، المواقع الأثرية التاريخية، والبنى التحتية)، وتعد كل من البيئتين الطبيعية والبشرية عوامل جذب سياحي تساهم في تحديد اتجاه واختيار السائحين للموقع السياحي المفضل، ونتيجة للنمو السريع فقد تولدت مجموعة من الآثار الإيجابية والسلبية على المجتمعات في مختلف المقاصد السياحية. وتنقسم الآثار البيئية إلى إيجابية وسلبية كما يلي:

### 1. الآثار البيئية الإيجابية:

إن التخطيط العلمي السليم للتنمية السياحية يمكن أن ينتج عنه العديد من الآثار الإيجابية على البيئة المحيطة بمختلف المقاصد السياحية ومن أهمها:<sup>1</sup>

**1.1. توجيه الإيرادات السياحية إلى حماية البيئة والحفاظ عليها:** لقد أصبح الاهتمام بحماية البيئة والمحافظة عليها من الانشغالات الضرورية لمختلف الدول السياحية ويرجع ذلك إلى عوامل نسبية أهمها:

- زيادة الاتجاه الاجتماعي لقضاء العطل بالمنتزهات والمناطق المفتوحة للهروب من فوضى المدن وما خلفه النمو الاقتصادي والاجتماعي من آثار سلبية على المجتمعات بداخلها؛

- زيادة الحرص على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد السياحية المختلفة داخل الدولة مع المحافظة عليها من التدهور (خاصة الموارد غير القابلة للتجديد)؛

- الارتقاء بمستوى جودة مختلف العناصر البيئية؛

- الاتجاه العلمي نحو النموذج المستدام للتنمية.

<sup>1</sup> - عيبر عطية، مرجع سابق، ص 166.

**2.1. الارتقاء بمستوى الوعي البيئي والوعي السياحي:** من خلال<sup>1</sup> - الحفظ (Conservation) الذي يرمي إلى الاستغلال المتعقل للبيئة، ومن أهم مداخله إحداث توازن بين أعداد السائحين والطاقة الاستيعابية\* إذ أشارت إحدى الدراسات بأنها تمثل صمام الأمان ضد سوء استغلال الإدارة السياحية وهي ذات الوقت ضرورية لتفادي الجوانب السلبية.

- الوقاية (Préservation) والتي ترمي إلى حفظ البيئة باعتبارها مخزنا طبيعيا للموارد التي نحتاج إليها.

## 2. الآثار البيئية السلبية:

إن النمو السياحي السريع غير المخطط تنتج عنه الكثير من الآثار السلبية المحيطة بمختلف المقاصد السياحية، وهي:<sup>2</sup>

**1.2. الإضرار بالمواقع التاريخية والأثرية نتيجة غياب الرقابة مما يؤدي إلى ظهور الممارسات الضارة بهذه المواقع، ومنها على الخصوص السرقات والتخريب لبعض الآثار.**

**2.2. الاستعمال غير العقلاني للأرض، فالتوسع في تشييد البنى التحتية والبنى الفوقية للأنشطة السياحية أدى إلى امتداد هذه المشاريع إلى الأراضي الزراعية وإلى مناطق ذات تنوع نباتي وحيواني نادر.**

**3.2. إبادة الكثير من الحيوانات البرية (كما هو الحال في الإبادة الوحشية الكبرى للعديد من حيوانات إفريقيا بفعل سياحة السفاري).**

**4.2. تلوث الهواء، تلوث مصادر المياه، التلوث الضوضائي وتركز السائحين داخل المدن الكبرى.**

<sup>1</sup> - عبد الباسط وفا، التنمية السياحية المستدامة بين الإستراتيجية والتحديات المعاصرة، مجلة حقوق حيوان، مصر، العدد 12، 2005، ص156.

\* الطاقة الاستيعابية أو الحاملة: تعتبر معيار من معايير التنمية السياحية المتواصلة وبالتالي فإنها تمثل الحد الذي لا يجوز تجاوزه، وإلا تصبح هذه التنمية في أي مقصد سياحي غير مستدامة و غير قادرة على تحقيق العائدات الايجابية المنتظرة، وتصبح سلبياتها أكبر من ايجابياتها سواء اقتصاديا أو اجتماعيا أو بيئيا، والطاقة الحاملة فكرة مركبة من عدة جوانب.

- الطاقة الحاملة الطبيعية: هي الحد الذي يؤدي تجاوزه إلى أن تصبح المساحات الأرضية غير قادرة على استيعاب أعداد السائحين إلى حدوث تدهور في التجربة السياحية.

- الطاقة الحاملة الايكولوجية: هي حد الزيارات الذي يترتب على تجاوزه آثار ايكولوجية ضارة بسبب السائحين أنفسهم أو نتيجة الخدمات المقدمة لهم.

- الطاقة الحاملة الحضارية: تمثل عدد الزائرين الذي يبدأ بعد تجاوزه تدهور الموارد الحضارية والتاريخية والأثرية.

- الطاقة الحاملة السياحية: هي الحد الذي يبدأ بعد تجاوزه انخفاض رضا السائحين.

<sup>2</sup> - سليم محمد خنفر وعلاء حسين السراي، صناعة الفنادق (إدارة ومفاهيم)، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 149.

## رابعاً: أساليب تعظيم الآثار الإيجابية والحد من الآثار السلبية للنشاط السياحي

طالما أن النشاط السياحي يتغذى من البيئة، والتي تتمثل في عوامل الجذب المختلفة الطبيعية والبشرية، فإن المحافظة على البيئة السياحية بنسبة مائة بالمائة يتعين وقف استهلاك الموارد السياحية، أي التوقيف التام للسياحة، وهو أمر غير ممكن لهذا يتعين إتباع مبدأ الحيطة الهادف إلى تحقيق سياحة متوازنة تعظم الآثار الإيجابية من خلال الرقابة والتوجيه وفعالية استخدام الموارد المختلفة، والالتزام بجملة من التوصيات التي جاءت بها المنظمة العالمية للسياحة، ومن أهمها:<sup>1</sup>

**1. مشاركة المجتمع في تخطيط التنمية السياحية:** يجب أن تكون مشاركة المجتمع في خطة التنمية السياحية مشاركة إيجابية، لا تقتصر على مجرد التعليق على الخطة، بل يجب أن تصل إلى تغيير وإضافة كل ما هو جديد إلى الخطة مما يساعد على تعظيم الآثار الإيجابية للنشاط السياحي والحد من الآثار السلبية.

**2. نشر الوعي السياحي:** يتأتى الوعي السياحي لدى مواطني المقصد السياحي من خلال إيمانهم المطلق بأهمية السياحة ودورها الاقتصادي والاجتماعي، وآثارها الإيجابية التي تعود عليهم، ومن هنا يقع على عاتق كل القائمين والفاعلين في النشاط السياحي مسؤولية نشر هذا الوعي بين المواطنين لضمان تحسين الصورة المعنوية للسياحة في كافة القطاعات، وتعظيم الآثار الإيجابية والتقليل من الآثار السلبية.

**3. تنمية الموارد البشرية:** يعد نقص الموارد البشرية المؤهلة لإدارة الأنشطة السياحية من أهم العقبات التي تقف أمام تقدم صناعة السياحة، وتزيد من الآثار السلبية داخل المقصد السياحي، لذا فإن المطلوب هو الارتقاء بمستوى الموارد البشرية السياحية من خلال توفير وسائل التكوين والتدريب مع الاستمرارية في ذلك ووفق متطلبات العصر.

<sup>1</sup> - عبير عطية، مرجع سابق، ص 183.

4. **التوزيع المكاني للنشاط السياحي:** كلما اتسع النشاط السياحي وامتد إلى كافة مناطق الدولة وبصفة خاصة المناطق النائية البعيدة عن العمران كلما انحصرت الآثار السلبية وتعاضمت الآثار الإيجابية لذا تقع على حكومات الدول السياحية مسؤولية توفير الحوافز لتشجيع الاستثمار السياحي في المناطق النائية والبعيدة مما يزيد من فرص التوازن الإقليمي في الدولة.

5. **الحرص على استخدام كل ما هو محلي:** أي الاعتماد على القدرات الذاتية من رأس مال وخبرات وعماله كلما أمكن ذلك في بناء التنمية السياحية، مما يسمح بتقديم منتج سياحي محلي يميز المقصد السياحي، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الآثار الإيجابية خاصة الاقتصادية والاجتماعية لصناعة السياحة.

6. **الأخذ بمفهوم السياحة المتواصلة (المستدامة):** الهادفة إلى إيجاد توازن بين حجم السياح من جهة والموارد السياحية من جهة أخرى، أي أنها علاقة بين الحاضر والمستقبل. فالسياحة المستدامة هي نقطة تلاق ما بين احتياجات الزوار والمنطقة المضيفة لهم، مما يؤدي إلى حماية ودعم فرص التطوير المستقبلي، بحيث تتم إدارة جميع المصادر بطريقة توفر الحاجات الاقتصادية والاجتماعية والروحية، ولكنها في نفس الوقت تحافظ على الواقع الحضري والنمط البيئي للمقصد السياحي.

## المبحث الثالث: التسويق السياحي

لقد زاد اهتمام الدول في الآونة الأخيرة بصناعة السياحة نظرا لأثرها الكبير في نموها مما استوجب الاهتمام بالقرارات الإبداعية والتميز في عملية تسويق المنتج الخدمي للسوق السياحي الذي يختلف عن سوق السلع والبضائع الأخرى، فقطاع السياحة يصنف ضمن قطاع الخدمات في كل الدول بالرغم من أنه يختلف عن بقية الأنشطة الخدمية الأخرى، كون المنتج السياحي مركب يتشكل من سلع وخدمات، فبينما يمكن تخزين العديد من السلع والمنتجات، فإن الخدمات لا تقبل التخزين بطبيعتها لأنها تنشأ في اللحظة التي يتكون الطلب عليها، وبالتالي فإن ظروف العرض والطلب في السوق السياحية تختلف عن ظروف العرض والطلب في أسواق السلع والمنتجات الأخرى.

### المطلب الأول: العرض السياحي

يتضمن العرض السياحي في أي دولة سياحية كل ما تمتلكه من موارد سياحية مختلفة مثل عناصر الجذب والمغريات السياحية الطبيعية والصناعية، بالإضافة إلى الخدمات العامة والخدمات السياحية التي تقدمها الدولة للسائحين القادمين إليها من مختلف أنحاء العالم<sup>1</sup>.

### أولاً: تعريف العرض السياحي

يختلف العرض السياحي عن العرض السلعي أو المادي الموجود في الدول المختلفة. فالعرض السياحي مصدره السوق السياحي الداخلي أي الدولة المستقبلة للحركة السياحية<sup>2</sup>.

وقد تم تعريف العرض السياحي بأنه: «خليط من عناصر غير متجانسة، والتي تؤخذ مستقلة عن بعضها البعض لتشكل العرض السياحي الوطني أو الدولي»<sup>3</sup>. وينظر إليه أيضا على أنه: «ما تقدمه المنطقة السياحية وما تحتويه من مقومات سياحية سواء

<sup>1</sup> - ماهر عبد العزيز توفيق، مرجع سابق، ص 145.

<sup>2</sup> - صبري عبد السميع، التسويق السياحي والفندقي (أسس علمية وتجارب عربية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص125.

<sup>3</sup> - Robert Lanquard, Le Tourisme International, Série que sais-je?, Presses Universitaires de France, Paris, 1981, p39.

أكانت عوامل جذب طبيعية أو تاريخية أو صناعية إضافة إلى الخدمات والسلع التي تؤثر على الأفراد لزيارة بلد معين وتفضيله عن بلد آخر»<sup>1</sup>.

### ثانياً: مكونات العرض السياحي

لقد صنف Robert Lanquard العرض السياحي إلى ثلاثة عناصر أساسية هي:<sup>2</sup>  
1- مجموعة التراث المتكون من الموارد الطبيعية، الثقافية، الصناعية والتاريخية التي تجلب السائح للاستمتاع بها؛

2- مجموعة التجهيزات والوسائل التي لا تعتبر العامل الأساسي في جلب السياح، غير أن عدم توفرها يمنع السائح من السفر، كوسائل النقل المختلفة، ووسائل الإيواء والإطعام والتجهيزات الثقافية والرياضية والترفيهية؛

3- مجموعة الإجراءات الإدارية المتعلقة بتسهيلات الدخول والخروج ذات العلاقة بوسائل النقل، كتسهيلات تأشيرات السفر.

أما تصنيف المنظمة العالمية للسياحة للعرض السياحي فيعتبر أشمل من التصنيف السابق إذ يتضمن سبعة عناصر، هي:<sup>3</sup>

1- التراث الطبيعي وما يحتويه من مقومات طبيعية، كالبحار ومنابع المياه والصحاري والجبال؛

2- التراث الطاقوي التقليدي، مثل الطرق التقليدية المستخدمة في إدارة الطواحن واستخراج المياه؛

3- التراث البشري وما يتضمنه من تنوع في أنماط الحياة، كالعادات والتقاليد والمعطيات الثقافية؛

4- الجوانب التنظيمية والإدارية والسياسية؛

5- الجوانب الاجتماعية، مثل التركيبات والبنى الاجتماعية والعرقية للبلد، التربية والإعلام والإشهار؛

<sup>1</sup> - سراب إلياس وآخرون، تسويق الخدمات السياحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 11.

<sup>2</sup> - Robert Lanquard et Robert Hollier, Le Marketing Touristique, Série que sais-je?, Presses Universitaires de France, Paris, 1993, p12.

<sup>3</sup> - Robert Lanquard et Robert Hollier, Ibid, p14.

6- التسهيلات الخدمية، كالنقل، الإيواء، الإطعام؛

7- الأنشطة الاقتصادية والمالية.

ويلتقي التصنيفان السابقان في كون العرض السياحي يتجسد في مجموعة عناصر ومقومات غير متجانسة من حيث طبيعتها، إلا أنها متكاملة فيما بينها من أجل إشباع رغبات السائحين من هذه العناصر السياحية المكونة للمنتج السياحي.

### ثالثاً: مواصفات العرض السياحي

يمكن إجمال مواصفات العرض السياحي فيما يلي:

#### 1. قلة المرونة:

يقصد بذلك عدم قابلية العرض السياحي للتغيير طبقاً لأذواق ورغبات واتجاهات المستهلكين السياحيين في المدى القصير خاصة العناصر الطبيعية والثقافية والتاريخية بعكس السلع المادية الأخرى التي تتصف بالمرونة لإمكانية تغييرها وتعديلها بسهولة حتى تلاءم مطالب السوق وأذواق المستهلكين والمشتريين المرتقبين<sup>1</sup>.

#### 2. استقلال العناصر المكونة للعرض عن بعضها:

تتميز عناصر العرض السياحي باستقلال عناصره عن بعضها، حيث يتضح أن المقومات الطبيعية مستقلة عن المقومات الصناعية وهذه الأخيرة مستقلة عن الخدمات والتسهيلات السياحية الأخرى، في حين يتميز عرض السلع الأخرى بالاندماج الكامل للعناصر المكونة لها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- صبري عبد السمیع، مرجع سابق، ص 132.

<sup>2</sup>- Christiane Richter, Le tourisme, Publications Universitaires d'études Européennes, Genève, 1985, p21.

### 3. استخدام المنتج السياحي في أماكن تواجده:

يتميز المنتج السياحي، وهو العرض السياحي في هذه الحالة باستحالة تخزينه أو نقله إلى مستهلكيه كما هو الحال في السلع المادية الأخرى، كطاقة الإيواء والآثار التاريخية والشواطئ والجبال، وهذا نتيجة لطبيعة هذا المنتج الذي يجمع في مكوناته بين الخدمات والسلع المادية، مما يستوجب انتقال السياح إلى مواقع تواجد المنتجات السياحية للاستفادة منها في عين المكان<sup>1</sup>.

### 4. خضوع العرض السياحي للمنافسة الكاملة:

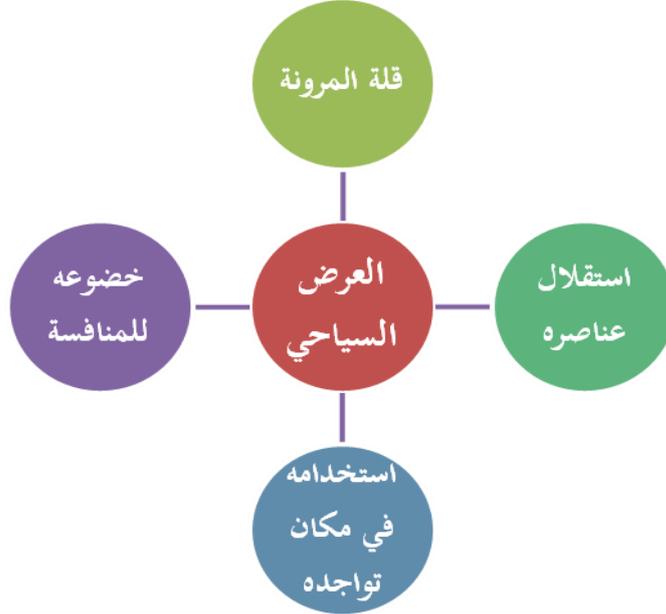
نظرا لأن السوق العالمي يتميز بكثرة السائحين باعتبارهم المشترين للسلعة السياحية وكثرة عدد الدول السياحية في العالم المصدرة والمستقبلة للحركة السياحية والتجانس الشديد في طبيعة ومكونات المنتج السياحي في هذا السوق وعدم تأثير المشترين والبائعين السياحيين بصورة منفردة في أسعار السلعة السياحية، لأن السعر يتم تحديده بناء على الطلب من جانب ملايين المشترين السياحيين، أما العرض فإنه يتم بواسطة عدد كبير من البائعين. وبذلك فإن السلعة السياحية يتنافس معها جميع السلع والخدمات الأخرى وبخاصة السلع والخدمات الأساسية التي تمثل حاجات إنسانية ضرورية لكل فرد وبذلك يخضع العرض السياحي للمنافسة الكاملة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - M- Sellali, La production touristique, SNED, Alger, 1980, p 30.

<sup>2</sup> - صبري عبد السميع، مرجع سابق، ص ص 133-134.

ومما سبق يمكن تلخيص خصائص العرض السياحي في الشكل التالي:

### شكل رقم 01: خصائص العرض السياحي



المصدر: صبري عبد السميع، مرجع سابق، ص 134.

### رابعاً: العلاقة بين العرض السياحي وبعض المتغيرات

يرتبط العرض السياحي بمتغيرات هي:<sup>1</sup>

#### 1. الأسعار:

يمكن القول بصفة عامة بأن العرض السياحي يرتبط ارتباطاً قوياً بأسعار الخدمات السياحية من خلال علاقة طردية بحيث إنه عند ارتفاع أسعار المنتج السياحي يتجه العرض السياحي إلى الارتفاع نتيجة إقبال عدد كبير من المستثمرين إلى الاستثمار في المشروعات السياحية المختلفة نظراً لجدوى وربحية هذه المشروعات التي نشأت عن ارتفاع الأسعار مع إهمال باقي العوامل الأخرى.

<sup>1</sup> - صبري عبد السميع، مرجع سابق، ص 140 - 142.

**2. الإيرادات السياحية:**

يؤثر العرض السياحي تأثيراً كبيراً في حجم الإيرادات السياحية المحققة من حيث درجة الاهتمام والعناية بمقومات هذا العرض الطبيعية ومستوى الخدمات السياحية المرتبطة بهذه المقومات، وبذلك يلاحظ أنه كلما تميز العرض السياحي وارتفع مستواه انعكس ذلك على حجم الإيرادات السياحية المحققة لأن الخدمات الممتازة تشجع الطلب السياحي على شرائها، وكلما زاد حجم الطلب السياحي الفعال ارتفعت معه الإيرادات السياحية. وبالتالي فالعلاقة طردية بين العرض السياحي والإيرادات السياحية.

**المطلب الثاني: الطلب السياحي**

الطلب بشكل عام هو الكمية التي تنوي مجموعة من المستهلكين شرائها من سلعة معينة وبسعر محدد في زمان ومكان محددين<sup>1</sup>. ولكن بالنسبة للسياحة فإن المسألة تختلف، لوجود عوامل مختلفة تؤثر على السائح للسفر إلى منطقة ما، وذلك وفقاً لعناصر مختلفة كمدى توفر وقت الفراغ ومستوى الدخل، وعليه فإن هذه العوامل تلعب دوراً هاماً في تحديد المنطقة المنوي زيارتها<sup>2</sup>.

**أولاً: تعريف الطلب السياحي**

لقد عرّف الطلب السياحي على أنه: «تعبير عن اتجاهات السائحين لشراء منتج سياحي معين أو زيارة منطقة أو دولة سياحية بذاتها، قوامه مزيج مركب من عناصر مختلفة تمثل الدوافع والرغبات والقدرات والحاجات الشخصية التي يتأثر بها المستهلكون السياحيين من حيث اتجاهات الطلب على منطقة معينة»<sup>3</sup>.

كما عرّف الطلب السياحي بأنه: «السوق السياحي المرتقب الذي تهدف إلى إثارته وتنشيطه جميع الدول السياحية من مختلف دول العالم لتحقيق أكبر حركة سياحية وافدة منه»<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- N.Gregory Mankiw, Principles of Macroeconomics, Worth Publishers, Fourth Edition, United States, 2006, p63.

<sup>2</sup>- ماهر عبد العزيز توفيق، مرجع سابق، ص 149.

<sup>3</sup>- عمر جوايرة الملكاوي، التسويق الفندقي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 37.

<sup>4</sup>- إبراهيم إسماعيل الحديد، إدارة التسويق السياحي، دار الإحصاء العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 139.

## ثانياً: أنواع الطلب السياحي

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الطلب السياحي:<sup>1</sup>

### 1. الطلب السياحي العام:

يقصد بالطلب السياحي العام هو الطلب العام على إجمالي الخدمات السياحية بشكل عام بغض النظر عن الوقت والنوع والمدة، ومن هنا يرتبط الطلب العام بالعملية السياحية ككل وليس بنوع محدد منها أو ببرنامج خاص من برامجها.

### 2. الطلب السياحي الخاص:

يرتبط الطلب السياحي الخاص ببرنامج سياحي معين يجده السائح لإشباع حاجاته ورغباته، ويختص هذا البرنامج بإشباع تلك الرغبات ومن هنا فإن هذا الطلب على برنامج معين يعتبر طلباً خاصاً لعدد معين من السياح.

### 3. الطلب السياحي المشتق:

يرتبط الطلب السياحي المشتق بالخدمات السياحية المكملة أو المكونة للبرنامج السياحي مثل الطلب على الفنادق، الطلب على شركات الطيران، الطلب على شركات النقل السياحي أو الوكالات السياحية، الطلب على المأكولات والأطعمة، وتسعى أغلب الدول لتحويل الطلب المشتق إلى طلب خاص ثم طلب عام عن طريق توفير برامج سياحية متنوعة وبأسعار مختلفة كذلك.

ومن ناحية أخرى يمكن التفريق بين نوعين من الطلب السياحي:<sup>2</sup>

### 1. الطلب السياحي الفعال:

يتميز الطلب السياحي الفعال بأنه طلب صريح من جانب السياح لتوافر عوامل أهمها الرغبة والفراغ والقدرة على الدفع فضلاً عن الظروف المناسبة الأخرى. ويمثل هذا الطلب إجمالي السياح الداخليين أو القادمين على دفع النفقات السياحية والمستعدين للقُدوم للبلد المعني.

<sup>1</sup> - ماهر عبد العزيز توفيق، مرجع سابق، ص ص 154-155.

<sup>2</sup> - غادة صالح، اقتصاديات الفنادق، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2010، ص 91.

**2. الطلب السياحي الكامن:**

يشمل الطلب السياحي الكامن الأشخاص الذين يملكون الدافع للسفر من أجل السياحة ولكنهم غير قادرين على ذلك بسبب قيود مالية أو وقتية.

**ثالثاً: خصائص الطلب السياحي**

يتميز الطلب السياحي ببعض الخصائص التي تميزه بشكل خاص أهمها:

**1. الحساسية:**

يعتبر الطلب السياحي عالي الحساسية تجاه التغييرات الاجتماعية والسياسية والأمنية للمناطق المستقبلية للسياح. فالبلدان غير المستقرة سياسياً وأمنياً اتجاه التغييرات الاجتماعية والتي تتعرض لاضطرابات سياسية لا تستطيع جذب السياح إليها حتى وإن كانت أسعارها منخفضة<sup>1</sup>.

**2. المرونة:**

يقصد بالمرونة قابلية الطلب السياحي للتغير تبعاً للظروف والمؤثرات المختلفة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. ويعتبر الطلب السياحي عالي المرونة تجاه التغير في الأسعار، أي كلما انخفضت الأسعار في منطقة ما زاد تدفق السياح إليها والعكس صحيح كما ترتبط هذه المرونة أيضاً بالدخل، حيث أن زيادة الدخل ترتبط بها زيادة في الطلب السياحي وانخفاض في معامل المرونة، في حين يؤدي انخفاض الدخل إلى انخفاض في الطلب السياحي وزيادة في معامل المرونة. وتنطبق هذه العلاقة على الأفراد ذوي الدخل المتوسطة والمحدودة أما بالنسبة لذوي الدخل المرتفعة جداً فإن زيادة الميل إلى السياحة لا ترتبط كثيراً بزيادة الدخل، بل تتوقف على عوامل أخرى كثيرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - سراب إلياس وآخرون، مرجع سابق، ص 16.

<sup>2</sup> - صبري عبد السمیع، مرجع سابق، ص 105.

## 3. التوسع:

يميل الطلب السياحي عادة إلى التوسع والزيادة سنة بعد سنة ولكن ليس بمعدل ثابت، بل بمعدلات متفاوتة متغيرة من سنة إلى أخرى تبعا للظروف المختلفة سواء في الدول المصدرة أو المستقبلة للسائحين<sup>1</sup>.

ويمكن ترجيح التوسع والزيادة في الطلب السياحي إلى العوامل التالية:<sup>2</sup>

- التقدم العلمي والتكنولوجي الكبير الذي حدث في العالم مما أدى إلى التقدم الكبير في وسائل النقل البري والبحري والجوي؛
- ارتفاع مستويات المعيشة وزيادة الدخل في كثير من دول العالم المصدرة للسائحين مما أدى إلى الاهتمام بالسياح كنشاط إنساني له أهميته وضرورته في مجتمعات هذه الدول؛
- التقدم الكبير في مجال المعلومات والاتصالات الذي أدى إلى توفير المعلومات والبيانات وتحقيق الاتصال الجيد بين الدول المصدرة للسائحين والدول المستقبلة لهم.
- ظروف العمل وأساليب الحياة السائدة في الدول المصدرة للسائحين جعلت غالبية شعوب ومجتمعات هذه الدول تتجه إلى السياحة والسفر وزيارة الدول الأخرى لممارسة مختلف الأنشطة والأنماط السياحية المعروفة؛
- اهتمام الكثير من الدول السياحية بمقوماتها الطبيعية والصناعية وخدماتها السياحية بشكل ملحوظ مما أدى إلى إقبال الكثير من السائحين لزيارتها والاستمتاع بمغرياتها السياحية؛
- ظهور الرحلات السياحية الشاملة التي تنظمها الشركات السياحية العالمية في معظم دول العالم بالتعاون مع شركات الطيران بأسعار منخفضة، مما ساعد كثيرا على اتساع الطلب السياحي في مختلف الدول السياحية.

<sup>1</sup> - عمر جوايرة الملكاوي، التسويق الفندقية، مرجع سابق، ص 38.

<sup>2</sup> - صبري عبد السميع، مرجع سابق، ص 107-108.

**4. الموسمية:**

يتسم الطلب السياحي عادة بالموسمية، والتي تؤثر على اتجاهاته وحجمه في فترات الذروة وفترات الركود تبعاً لعدة عوامل، كالمناسبات الدينية والوطنية، والعطل والإجازات والظروف الطبيعية وكذا الأمنية<sup>1</sup>.

**5. عدم التكرار:**

عادة لا يتصف الطلب السياحي بصفة التكرار، أي أن تحقق درجة عالية من الإشباع، والرضا لدى السياح لا يعني قيامهم بتكرار نفس الزيارة إلى نفس المنطقة، فعند توفر المال، والوقت في مرحلة قادمة فإن السياح يفضلون زيارة مناطق لم يسبق لهم مشاهدتها من قبل، كما أنه لا يعني إشباع رغبات السياح بنفس المستويات السابقة فقد تكون أكثر أو أقل من ذلك<sup>2</sup>.

**6. المنافسة:**

في كثير من الحالات وخاصة الدول التي تمتلك آثار قديمة، أو مقومات سياحية من صنع الخالق يصعب على الدول المنافسة منافستها في هذا المجال، وهو ما يجعل الطلب السياحي في هذه المقاصد يزداد مقارنة بالمقاصد الأخرى، كما تعتبر هذه الآثار والمقومات السياحية ميزة تنافسية تنفرد بها الدول المعنية فقط<sup>3</sup>.

**رابعاً: العلاقة بين الطلب السياحي وبعض المتغيرات**

يرتبط الطلب السياحي بمتغيرات هي:<sup>4</sup>

**1. الأسعار:**

يرتبط الطلب السياحي بعلاقة قوية بينه وبين بعض المتغيرات وأهمها أسعار السلعة السياحية ويقصد بها أسعار البرامج السياحية التي تعرضها الشركات السياحية في الأسواق الخارجية، حيث تمثل هذه الأسعار المتغير المستقل. أما الطلب السياحي فإنه يمثل المتغير التابع. وبدراسة وتحليل الطلب السياحي بشكل عام يتضح أن زيادة الأسعار

<sup>1</sup>- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مهارات التخطيط السياحي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007، ص 85.

<sup>2</sup>- ماهر عبد العزيز، مرجع سابق، ص 153.

<sup>3</sup>- سراب إلياس وآخرون، مرجع سابق، ص 17.

<sup>4</sup>- صبري عبد السمیع، مرجع سابق، ص 116-119.

السياحية يقابلها انخفاض في الاتجاه العام للطلب السياحي، والعكس صحيح، وهو ما يفسر العلاقة العكسية بين الطلب السياحي والأسعار.

## 2. مستوى الخدمات السياحية:

يمثل الطلب السياحي انعكاسا لبعض المتغيرات المستقلة الأخرى ومن بينها مستوى الخدمات السياحية في الدول المستقبلية للسائحين، فارتفاع مستوى هذه الخدمات دليل على تقدم وتطور هذه الدول واهتمامها الكبير بتحقيق التنمية السياحية بها، فكلما ارتفع مستوى هذه الخدمات في أي دولة مع ثبات الأسعار أدى ذلك إلى اتجاه الطلب السياحي إلى الارتفاع تبعا لذلك، أما إذا انخفض مستوى الخدمات السياحية بها اتجه الطلب السياحي إلى الانخفاض وابتعد السائحون عن هذه الدولة إلى دول أخرى أكثر اهتماما بمستوى خدماتها السياحية.

## المطلب الثالث: التسويق السياحي

تزداد الحاجة في السياحة إلى التنظيم والإدارة والبناء العلمي الصحيح على أسس ومفاهيم إدارية وتسويقية وذلك بسبب كونها صناعة معقدة النشاطات وجهات الإنتاج وأن تطبيق علم التسويق في السياحة يسمح بخلق إدارة سياحية تستطيع تحديد حاجات العملاء في السياحة واقتناص الفرص الجديدة وتحويل السائح المحتمل إلى سائح فعلي وخلق الطلب في السوق السياحي<sup>1</sup>.

## أولا: تعريف التسويق السياحي

يشبه التسويق السياحي تسويق الخدمات على الرغم من اختلاف طبيعة المنتج السياحي عن بقية المنتجات الأخرى. وعلى هذا الأساس عرّف التسويق السياحي بأنه: «ذلك النشاط الإداري والفني الذي تقوم به المنظمات والمنشآت السياحية داخل الدولة وخارجها لتحديد الأسواق السياحية المرتقبة والتعرف عليها والتأثير فيها بهدف تنمية وزيادة الحركة السياحية القادمة منها وتحقيق التوافق بين المنتج السياحي وبين الرغبات والدوافع للشرائح السوقية المختلفة»<sup>2</sup>. كما عرّف التسويق السياحي على أنه: «كافة

<sup>1</sup> - فريد كورتل، مرجع سابق، ص 270.

<sup>2</sup> - صبري عبد السميع، مرجع سابق، ص 32.

الجهود والأنشطة المنظمة والتي يتم تأديتها بشكل مدروس من قبل كافة مقدمي الخدمة السياحية بعناصرها أو أجزائها المختلفة والتي تهدف إلى إشباع أذواق المتلقين أو الراغبين في السياحة بشتى صورها»<sup>1</sup>.

### ثانياً: عناصر التسويق السياحي

يقوم التسويق السياحي على عناصر هي:<sup>2</sup>

1- التسويق السياحي عملية إدارية وفنية في آن واحد، فهي تقوم أساساً على التخطيط ووضع سياسات تسويقية، باعتبار ذلك وظيفة إدارية وفنية من حيث المنهج والأسلوب المستخدم في عملية التسويق؛

2- التسويق السياحي نشاط مشترك بين مجموعة من الهيئات المختلفة والمؤسسات السياحية المتعددة، مثل شركات ووكالات السياحة والسفر، الفنادق، البنوك، شركات النقل، ...؛

3- التسويق السياحي نشاط متعدد الجوانب ينبع من داخل الدولة باعتبارها مصدراً له، حيث تقوم بتوفير المقومات المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لنجاحه واستمراره؛

4- يرتبط النشاط التسويقي السياحي بتحقيق مجموعة من الأهداف المتنوعة التي لا تقتصر على مجرد بيع البرامج السياحية، ولكنها تتسع لكي تحقق الإشباع الكامل لرغبات وتطلعات السائحين القادمين الحالية والمستقبلية.

<sup>1</sup> - محمد عبيدات إبراهيم، التسويق السياحي (مدخل سلوكي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008، ص 16.

<sup>2</sup> - أحمد الطاهر عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 59.

## ثالثاً: أهداف التسويق السياحي

يمكن حصر أهداف التسويق السياحي في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. **إرضاء السياح:** يعتبر التسويق عملية إرضاء للسائح، وعليه فإن الهدف الأساسي من تطبيق مبادئ التسويق في تقديم الخدمات السياحية هو إرضاء المستهلكين، إذ لا يمكن تصور مؤسسات سياحية تفكر في حماية وجودها دون التفكير في إرضاء العملاء، ومن خلال عملية التسويق المنظم فإن السياح يحصلون على الخدمات المناسبة بأسعار منافسة في أوقات مناسبة وبطريقة مرضية وخدمات متلائمة بشكل جيد وتوقعات وأذواق السياح.
2. **جعل الاقتصاد التشغيلي ممكناً:** وذلك بالاستغلال الأمثل للموارد، فتقدير المؤسسة لتوقعات المستهلكين يمكنها من إدارة الموارد والعرض السياحي بما يتناسب مع الطلب وهذا يقلل من الاستغلال غير الأمثل للموارد المتاحة، إضافة إلى اهتمام المؤسسة بالتفوق على المنافسين والسيطرة على المركز القيادي في السوق.
3. **تحقيق الأرباح:** من الضروري أن تعمل المؤسسات السياحية وفق طريقة مخططة ومنظمة حتى يستمر السياح في استخدام خدماتها من غير انقطاع، وهذا الاستمرار بلا شك يساعد في تحقيق الأرباح.
4. **إبراز صورة واضحة:** إن هدف التسويق السياحي هو مساعدة المؤسسة في إبراز صورة واضحة عن المنطقة السياحية، وإن مبادئ التسويق السياحي الحقيقي تعتبر مؤثرة في خلق أو التخلص من الانطباعات لدى السياح في الأسواق المستهدفة.
5. **التفوق على المنافسة:** إن الممارسات التسويقية تسهل إتباع الإستراتيجية المناسبة، حيث يتم إنجاز أهداف المؤسسات بمساعدة القرارات التسويقية، ومن خلال ذلك فإنه غالباً ما تنجح المؤسسة السياحية في جعل منتجاتها في المركز الرائد مما يصعب على المنافسين دخول الأسواق السياحية أو المنافسة فيها.

<sup>1</sup> - علاء حسين السرابي وآخرون، التسويق والمبيعات السياحية والفندقية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص17-18.

**خلاصة:**

يتضح مما سبق، أن السياحة أصبحت من الصناعات الهامة، لما لها من أهمية كبيرة في دعم عملية التنمية الشاملة اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وسياسيا، وأصبحت تمثل مطالبا اجتماعيا لكونها تعبر عن رغبة إنسانية في التنقل والترحال وتفتح المجال لخلق فرص عمل وبذلك تساعد على حل مشكلة البطالة، ومطلبا اقتصاديا لأنها تساعد في زيادة حركة العمران وتخطيط المدن السياحية وشق الطرق واستثمار الموارد الاقتصادية المتاحة واستخدام الموارد المحلية في تصنيع المنتجات الشعبية التقليدية، التي تساعد على الجذب السياحي ورفع مستوى دخول الأسر. كما تساعد على تدفق العملات الأجنبية وجذب رؤوس الأموال، وفتح المجال للاستثمار، وهو ما يجعل السياحة تشكل مصدرا هاما من مصادر الدخل الوطني.

كما أن السياحة صورة للتطور الحضاري لشعوب العالم بما تتضمنه من نشاط إنساني له أبعاده الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، فضلا عن تعاملها واتصالها بمختلف القطاعات الإنتاجية والخدمية، وأصبحت قطاعا له أركانه وخصائصه وآثاره واحتلالها مكانة هامة في السياسة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لكثير من الدول.

كما يلاحظ تعدد المفاهيم التي تناولت السائح في الأدبيات الاقتصادية باعتباره أساس قيام النشاط السياحي واتساع مجالاته، الأمر الذي أسهم في تنوع أنماط السياحة تبعا لتعدد قدرات ورغبات السائحين، وأيضا بحسب المستويات الاقتصادية والتكنولوجية التي وصلت إليها الدول والمناطق السياحية.

إضافة إلى ذلك، فإنه لا يمكن تصور تنمية سياحية دون توفر الهياكل الأساسية القاعدية كشبكات النقل والمواصلات، المرافق الخدمية التجارية والصناعية، الظروف الأمنية اللازمة، فإذا توفرت كل هذه الشروط إلى جانب توفر أولا وقبل كل شيء المادة الخام المتمثلة أساسا في الموارد السياحية (الطبيعية، البشرية، التاريخية)، وتكثيف العرض السياحي وتنشيط الطلب عليه، تستطيع السياحة أن تشكل قطاعا اقتصاديا يساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

## الفصل الثاني:

# إدارة الموارد البشرية السياحية

**تمهيد:**

امتازت الإدارة التقليدية للموارد البشرية بتعاملها مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تخفيضها، لأنه قد يعرقل طريق المؤسسة لتحقيق أهدافها، واتجهت اهتماماتها بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يُكلف بها، دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات، كما ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية، واتخذت التنمية البشرية شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.

وبظهور مجموعة من التغيرات والتطورات كاللقد تقدم التكنولوجي وبداية عصر المعرفة، أدى ذلك إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات التي بحثت عن الحلول التي تمكنها من المحافظة على مكانتها في السوق. عندها تم التوصل إلى أن السبيل لاكتساب القدرة التنافسية ومواجهة التحديات يكمن في العنصر البشري وفي النظر إليه كمورد يجب الاستثمار فيه وفرصة يجب الاحتفاظ بها كما يجب أن تحضى كل القرارات الخاصة به بالاهتمام.

وفي خضم هذه التغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية السياحية يتزايد في المؤسسات السياحية، حيث تبيّنت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسات السياحية، كما أن إدارة الموارد البشرية السياحية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المؤسسة لأهدافها وعلى رأسها رفع كفاءة الخدمات وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع كفاءة وتحسين أداء الأفراد العاملين بها نظرا لنوعية المنتج السياحي وكما ذكر في الفصل الأول. ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المؤسسة السياحية العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري.

مما سبق سيتناول هذا الفصل الاتجاهات النظرية لإدارة الموارد البشرية في المبحث الأول، ويتطرق لمهامها الرئيسية في المبحث الثاني.

## المبحث الأول: الاتجاهات النظرية لإدارة الموارد البشرية

على الرغم من وجود العوامل المشجعة على اجتذاب السياحة الداخلية والدولية في أي دولة والتوسع في الاستثمارات السياحية؛ إلا أن هناك حقيقة مهمة في هذا الصدد وهي أن السياحة تحتاج إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة تستطيع مواكبة التطور الحالي والمستقبلي في القطاع السياحي؛ وهذا لا يتأتى إلا من خلال وجود إستراتيجية واضحة لتنمية الموارد البشرية في المجال السياحي، بحيث يتم فيها تأهيل وتدريب الموارد البشرية الراغبة في العمل في هذا المجال، بما يؤدي إلى النهوض بهذا القطاع المهم في اقتصاد الدول.

فالعنصر البشري يمثل أساس عملية التطوير السياحي وهو العنصر المتحكم في التطوير والتنمية في كافة المجالات السياحية، لذا لا بد من المواءمة والتنسيق بين الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق ذلك، ولاشك أن تنمية الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من العمل والتطوير ولا يمكن تصور قطاع سياحي متطور بدون موارد بشرية مؤهلة فمواكبة التطور السريع في المعرفة والتقنية السياحية الحديثة، وملاحقة ركب دول العالم المتقدمة، أحد عوامل نجاح القطاع السياحي.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية

إن الإدارة بصفة عامة هي عملية تعبئة وتوجيه موارد المؤسسة المادية منها والبشرية من أجل تحقيق أهدافها، وهذا يعني أن الإدارة كنشاط تتضمن شقين متكاملين أحدهما يخص الموارد البشرية للمؤسسة في حين يتعلق الشق الثاني بباقي مواردها الأخرى، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى المفاهيم المختلفة التي تناولت إدارة الموارد البشرية.

## أولاً: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية

لقد برز مفهوم أو مصطلح إدارة الموارد البشرية حديثاً في الأدبيات الإدارية بعد سلسلة من التطورات في الفكر الإداري بدأت بحركة الإدارة العلمية التي يعتبر فريدريك تايلور رائدها الأول. إذ ركزت هذه الحركة اهتمامها على الإنتاجية مع إعطاء أهمية قليلة لرضاء العاملين، كما ساد مفهوم الرجل الاقتصادي واعتنقه كثير من المديرين وهو مفهوم يؤكد على إمكانية تحفيز العاملين لزيادة إنتاجيتهم من خلال العائد الاقتصادي والحوافز المالية وحدها باعتبار ما كان متصوراً وقتئذ أنها هي الحاجات الوحيدة المرتبطة بالعمل.

وخلال الثلاثينيات والأربعينيات من القرن الماضي وبتأثير دراسات هاوثورن، تحول اهتمام الإدارة من الهندسة الإنسانية إلى العلاقات الإنسانية بعدما أظهرت هذه الدراسات أن إنتاجية الموظف تتأثر بالضرورة بفعل عوامل اجتماعية وسيكولوجية وليس فقط بفعل العوامل المادية المرتبطة بتصميم العمل والمكافآت وغيرها. وأن مشاعر وعواطف وأحاسيس العاملين تتأثر بفعل ظروف معينة، مثل علاقات المجموعة ونماذج القيادة ومساندة الإدارة وغيرها من الظروف، وأن مشاعر وعواطف العاملين تؤثر بدورها على إنتاجيتهم. كما تأثرت أيضاً حركة العلاقات الإنسانية بنمو وازدياد قوة النقابات العمالية خلال هذه الفترة.

وخلال السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي شاع الاستخدام الفعال لمدخل الموارد البشرية بما يكفل زيادة فعالية المؤسسة وإشباع حاجات العاملين في ذات الوقت، باعتبار أن حاجات المؤسسة وحاجات العاملين حاجات مشتركة، ويركز هذا المدخل الجديد على أهمية إدارة العاملين كموارد وليس كعوامل إنتاجية، أي ينظر إلى العنصر البشري كاستثمارات تحقق -إذا ما أديرت بفعالية- عوائد طويلة الأجل للمؤسسة في شكل زيادة في إنتاجيتها.

أما في المجال السياحي فقد أخذ دور إدارة الموارد البشرية يتسع ليصبح أكثر شمولاً وتخصصاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية دوراً استراتيجياً يتطلب توافر كفاءات متخصصة لمزاولة الجوانب المتعددة من نشاطاتها، كما تختلف إدارة الموارد البشرية

السياحية عن باقي المؤسسات الأخرى كونها تعمل ضمن صناعة لها خصائص خاصة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على طبيعة عمل مواردها البشرية<sup>1</sup>.

إن إدارة الموارد البشرية السياحية تهدف إلى تحسين نوعية حياة العمل للعاملين بما يكفل فعالية أداء العاملين ورضائهم، وذلك من منطلق أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية السياحية يمكن أن تكون مصدراً جوهرياً لتحسين الخدمات المقدمة.

يوجد اليوم العديد من المؤسسات السياحية الكبيرة الناجحة والتي يرجع نجاحها بدرجة كبيرة إلى قدرتها على الإدارة الفعالة لمواردها البشرية وقدرتها على استقطاب واختيار وكذا الاحتفاظ بموظفين ومديرين على درجة عالية من المهارة والكفاءة، لما تملكه هذه المؤسسات من سياسات فعالة وتميزها بالتطبيقات الجيدة في مجال إدارة الموارد البشرية السياحية.

### 1. التعاريف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

تختلف تعريفات إدارة الموارد البشرية باختلاف وجهات نظر كتابها ومؤلفيها، فقد عرّفت إدارة الموارد البشرية بأنها: «عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها»<sup>2</sup>.

كما عرّفت إدارة الموارد البشرية على أنها: «إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما»<sup>3</sup>.

كما عرّفت إدارة الموارد البشرية بأنها: «إحدى الوظائف الاستراتيجية التي تعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمنظمة، وذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين حاجات المنظمة من الموارد

<sup>1</sup> - قصي قحطان خليفة، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية العقبة، قسم العلوم الفندقية والسياحية، الأردن، الطبعة الثانية، 2012، ص 87.

<sup>2</sup> - سعاد نانف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007، ص 17.

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيبلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 14.

البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل، وبين ما هو متاح منها داخل المنظمة أو في سوق العمل»<sup>1</sup>.

أما الجمعية الأمريكية للموارد البشرية فقد عرّفت إدارة الموارد البشرية على أنها: «فن اجتذاب واستقطاب القوى ذات الكفاءة، وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر ممكن من الكفاءة والاقتصاد»<sup>2</sup>.

وقد عرّفت إدارة الموارد البشرية السياحية بأنها: «معنى شمولي يضم كل الأنشطة المتعلقة بالموظفين في المجال السياحي، وبالتالي الاهتمام بوضع وتنفيذ سياسات وبرامج تكفل بناء تنظيم للموظفين تسوده العلاقات الإنسانية التي تنتج تعاوناً وثيقاً يحقق الأهداف المرجوة»<sup>3</sup>.

يستخلص من التعاريف السابقة بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية يمثل جزءاً من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها. وهكذا، فإنه بمجرد أن يتم وضع الاتجاه والإستراتيجية العامة، فإن المرحلة الثانية تتمثل في وضع أهداف المؤسسة وتطويرها إلى خطط فعلية، ومن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر الموارد المطلوبة، والتي تشتمل على الموارد البشرية.

وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً من العملية التي يتم من خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين وكيفية الاستفادة منهم، بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم، كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع كل عمليات الإدارة الأخرى.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية السياحية تختص بجانب العنصر البشري في المؤسسة السياحية منذ ساعة البحث عنه إلى غاية إنهائه للعمل في المؤسسة والاستغناء عن خدماته.

<sup>1</sup> - Jean- Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, Vuibert, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 1998, p32.

<sup>2</sup> - عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية (تميز بلا حدود)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 15.

<sup>3</sup> - قصي قحطان خليفة، مرجع سابق، ص 87.

## 2. تطور إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لتطورات عدة يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المؤسسات كافة، كما أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية ما هو إلا نتيجة لتراكم آراء وأفكار مختلف مدارس الإدارة والتنظيم، ولأن الأمر كذلك يتعين استعراض آراء هذه المدارس خاصة ما تعلق منها بالموارد البشرية وكيفية إدارتها. لقد قسم الباحثون هذه المدارس حسب درجة تقارب أفكارها إلى ثلاثة مداخل رئيسية هي:<sup>1</sup>

مدخل الإدارة العلمية، مدخل العقلانية الاجتماعية والمدخل الحديث ويسمى بالمدخل الإستراتيجي.

### 1.2. مدخل الإدارة العلمية:

يضم هذا المدخل ثلاث مدارس هي مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العملية الإدارية والمدرسة البيروقراطية.

#### 1.1.2. مدرسة الإدارة العلمية:

أسسها فريدريك تايلور Fredrick w. Taylor في الفترة الممتدة بين 1890-1911 ومن افتراض أن العمال كسالى واعتبارهم مجرد وسيلة إنتاج توصل تايلور إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:<sup>2</sup>

\* التطوير الحقيقي في الإدارة: بمعنى استبدال الطريقة التجريبية والعشوائية في العمل بالطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية التي تؤدي إلى الاقتصاد في الحركة والاقتصاد في الزمن.

\* الاختيار العلمي للعاملين: وذلك بالشكل الذي يسمح بالتوافق بين متطلبات وظيفة معينة ومؤهلات الشخص المرشح لشغلها.

<sup>1</sup>- Jean Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines, Éditions Armond Colin, Dalloz, 3<sup>ème</sup> édition, 2000, p16.

<sup>2</sup>- هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص153-154.

\* الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم: فالعامل حسب تايلور لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد النفسي والبدني للعمل، وذلك ما يجب على الإدارة توفيره عن طريق تكوين العاملين وتحسين ظروف عملهم.

\* التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين: إذ أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية.

ولتحسين أداء العامل وتحقيق الكفاءة الإنتاجية أكد تايلور<sup>1</sup> على ضرورة استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل أي إلغاء كل الحركات التي لا تفيد في الإنتاج وجعل أدوات الإنتاج قريبة من العامل حتى لا يضيع الوقت، وتزويد العامل بحافز تشجيعي يدفعه إلى أداء العمل، ويتمثل هذا الحافز في الزيادة في الأجر.

وعلى الرغم من تأكيده على التنظيم الميكانيكي للعمل والذي كان محل انتقادات الكثيرين، إلا أن الفضل يعود إليه في إدخال بعض الممارسات في إدارة الموارد البشرية كتعريف المنصب ونظام الأجور وغيرها من الممارسات التي يعمل بها حتى الآن. كما شكلت أبحاثه لبنة أساسية انطلق منها الباحثون في مجال إدارة الأفراد والمؤسسات.

### 2.1.2. مدرسة العملية الإدارية:

أسسها هنري فايول Henry Fayol وكان الغرض من الأبحاث التي قام بها هو إيجاد السبل والوسائل الكفيلة برفع مستوى الأداء وتحسينه، حيث وضع أسس وقواعد كل من التنظيم والإدارة وقام بتحليل العملية الإدارية وقسم العمل ورسم الخرائط الدقيقة لإنجاز الأعمال وذلك بتحليلها إلى أجزاء بسيطة محددة تحديدا زمنيا، كما عالج أيضا مشكلات إدارية أخرى كمشكلة الأجور والحوافز، كما يعتبر أول من أدخل مفهوم العلاقات الإنسانية في العمل أي أنه تبنى الكثير من أفكار تايلور ولكن أضاف لها نوع من المرونة بالنسبة للعلاقات داخل المنظمة وكذا جعل العامل يتمتع بنوع من الحرية التي تزيد من إنتاجيته. ويمكن تقسيم أبحاث وملاحظات "فايول" إلى ملاحظات خاصة بالأصول والمبادئ العامة للإدارة وأخرى خاصة بعناصر الإدارة ووظائف المؤسسة.

<sup>1</sup> - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 41.

- فيما يخص الملاحظات الخاصة بالأصول والمبادئ العامة للإدارة، قدم فايول 14 مبدأ يرى أنها مرنة وليست مقيدة بنظام معين وهي كما يلي:<sup>1</sup>
- \* تقسيم العمل بين الأفراد العاملين: وذلك من أجل تحقيق التخصص في أداء الوظائف والتخصص في التعليم والتدريب؛
  - \* التكافؤ بين السلطة والمسؤولية: أي أن السلطة والمسؤولية يجب أن تسيرا جنبا إلى جنب، لأن السلطة بدون مسؤولية تؤدي إلى عدم الانضباط، والمسؤولية بدون سلطة تؤدي إلى نقص الفعالية؛
  - \* النظام: بمعنى احترام السلطة والقانون والتعليمات والانضباط في السلوك؛
  - \* وحدة إصدار الأوامر: بمعنى أن يتلقى العامل الأوامر من رئيس واحد أو مشرف واحد؛
  - \* وحدة التوجيه: بمعنى أن يكون الموجه الوحيد للعمال هو هدف المؤسسة؛
  - \* خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة؛
  - \* العدالة في المكافأة والتعويض؛
  - \* المركزية: بمعنى تركيز السلطة في مستوى إداري عال؛
  - \* تدرج السلطة: أي تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل في شكل هرم وظيفي؛
  - \* الترتيب: والمقصود به وضع الموارد البشرية والمادية في أماكنها المناسبة لها؛
  - \* المساواة: بمعنى عدم التحيز والتمييز خلال التعامل الإداري مع الأفراد العاملين؛
  - \* الاستقرار في العمل: بحسن اختيار العاملين وحسن تدريبهم والعمل على صيانتهم؛
  - \* تنمية روح المبادرة: وذلك بإفراح المجال أمام العاملين، وتشجيع الأفكار الجديدة التي من شأنها تطوير العمل وخدمة أهداف المنظمة؛
  - \* تنمية روح الجماعة: إذ يجب تنمية فرق العمل، والتنسيق بين الأفراد بشكل ينمي روح الفريق.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 26.

وبالنسبة لوظائف المؤسسة بصفة عامة فقد أوضح فايول<sup>1</sup> أن جميع أوجه النشاط في المؤسسات لا تخرج عن خمسة وظائف هي: الوظيفة الإدارية، الوظيفة الإنتاجية، الوظيفة المالية، وظيفة الأمن والوظيفة التجارية. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من تطور ممارسات إدارة الموارد البشرية في أبحاث فايول إلا أنه من بين الوظائف الخمسة السابقة الذكر لا توجد وظيفة خاصة بالموارد البشرية، فقد كانت ضمن الوظيفة الإدارية تحت إسم التوظيف، كون فايول يركز على ما يتعلق بالتوظيف خاصة تحديد الاحتياجات من العاملين واختيارهم.

### 3.1.2. المدرسة البيروقراطية:

يعتبر ماكس فيبر<sup>2</sup> Max Weber رائد هذه المدرسة، وكان معاصراً لرواد مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العملية الإدارية، وقد رأى أن تلك النظريات صالحة فقط بالنسبة للمشاريع الصغيرة، واعتبر نظريته حول البناء الرسمي بأنها النظرية المثلى التي من شأنها تحقيق الفعالية التنظيمية. لقد جاءت نظريات ماكس نتيجة للدراسات التي قام بها على الجيوش والكنائس، حيث وجد أن تلك المنظمات تتسم بقواعد وإجراءات وأنظمة صارمة ورشيطة وبعيدة عن الاعتبارات الشخصية، الشيء الذي أكسبها كفاءة عالية وتنظيم محكم.

ولهذا بنى ماكس فيبر المدرسة البيروقراطية على المبادئ التالية:<sup>3</sup>

- \* التخصص وتقسيم العمل هو أساس النجاح وهي في الأساس فكرة تايلور؛
- \* التسلسل السلمي ضروري لتحديد علاقات واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- \* ضرورة وضع أنظمة للقواعد تحدد ما هو مسموح به وما هو ممنوع؛
- \* ضرورة وضع أنظمة للقواعد تحدد خطوات تنفيذ المهام؛
- \* يجب على النظام أن يقوم على العلاقات غير الشخصية وأن يضمن الحياد والموضوعية في التعامل مع العاملين؛

<sup>1</sup> - سعد نانف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2004، ص 20.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، مرجع سابق، ص 29.

<sup>3</sup> - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2004، ص 67-68.

\* الجدارة في التعليم والتدريب، والأداء هو أساس الاختيار والترقية للعاملين. وبالرغم من المزايا التي تقدمها المبادئ الستة السابقة، إلا أنه يمكن القول أنها لا تصلح في الوقت الحالي إلا في وظائف محدودة، كتلك التي تستعمل وسائل إنتاج بسيطة أو تلك التي لا يشكل فيها الإبداع والمبادرة أهمية، أما بالنسبة للمنظمات التي تتميز بعمليات الإنتاج المعقدة فإن البناء الرسمي والعلاقات الرسمية، واحترام القواعد والإجراءات الصارمة، يؤدي إلى خلق نوع من الروتين وعدم الحرية في التصرف عند ظهور المستجدات وكبت روح المبادرة والإبداع. كما أن هذا الأسلوب من الإدارة يؤدي إلى شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات، ما يؤثر سلباً على أدائهم وإنتاجيتهم.

## 2.2. مدخل العقلانية الاجتماعية:

يضم هذا المدخل كل من مدرسة العلاقات الإنسانية ونظرية الأنظمة.

### 1.2.2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى حاجة الدول إلى زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة التوظيف، ومع تطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور، وذلك للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والتدريب والرعاية الاجتماعية والأمن الصناعي، وفي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال وأنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان. لقد أدى إنشاء هذه المراكز إلى بداية ظهور إدارات وأقسام خاصة بشؤون الموارد البشرية، كان معظم الأفراد العاملين بهذه الأقسام من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية، وكانت نتيجة هذا الاهتمام أن تأسست مدرسة العلاقات الإنسانية بفضل أعمال ألتون مايو Elton Mayo في الفترة الممتدة بين سنوات 1924-1932 في مصانع الهاوثورن إحدى أكبر الوحدات الإنتاجية التي تملكها شركة جنرال إلكتريك في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان الهدف من هذه البحوث هو دراسة ظاهرة ارتفاع معدل دوران العمل في هذه المصانع، وكذا تأثير ظروف العمل المادية على إنتاجية العاملين، فكانت النتيجة بالنسبة للظاهرة الأولى هي أن العمل الروتيني المتكرر يسبب ضجر العمال وقلقهم ما يدفعهم إلى ترك العمل، أما بالنسبة للظاهرة الثانية فيمكن القول أن نتائج

البحوث لم تتوقف عند حدود تأكيد الفرضيات التي انطلقت منها بل تعدت إلى أكثر من ذلك، حيث كشفت عن وجود عوامل أخرى تؤثر في الإنتاجية وهي العوامل الاجتماعية والإنسانية، فقد أدى شعور العينة التي أخضعها مايو للتجربة بالاهتمام وإدراكها لأهميتها في الورشات إلى بذل مزيد من الجهد وتحقيق إنتاجية أكبر<sup>1</sup>.

لقد جاءت نتائج بحوث الهاوثورن متعارضة مع أفكار الحركة العلمية، فقد أثبتت أن العامل يتأثر بحوافز مادية وأخرى معنوية، وأنه لا يمكن في أي حال من الأحوال اعتباره وسيلة إنتاج، إذ أن هذه الأخيرة أكثر استجابة للعمل الروتيني عن الإنسان.

ويمكن تلخيص أهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط الأربع التالية:<sup>2</sup>

\* إن المؤسسة عبارة عن كائن اجتماعي كون الأفراد الذين يشكلونها لديهم احتياجات اجتماعية؛

\* أهمية العلاقات الودية بين العمال في رضاهم ودافعيتهم نحو العمل؛

\* إن روتينية العمل الناتجة عن التخصص وتقسيم العمل يؤدي إلى ملل العامل وضجره؛

\* التأكيد على أهمية علاقات التعاون والود الاجتماعي بالمقارنة مع أنظمة الرقابة وأنظمة الحوافز.

وعليه يمكن القول أن حركة العلاقات الإنسانية استطاعت من خلال مختلف الدراسات والبحوث التي قامت بها أن تؤكد إنسانية العامل، وتعديل الكثير من الاعتقادات التي كانت سائدة قبل ظهورها، ولقد استفادت هذه المدرسة من نتائج البحوث التي قامت بها المدرسة السلوكية في نفس الفترة، والتي شكلت تطورات وإضافات أكثر واقعية حيث ركزت على دراسة دوافع وموجهات سلوك الأفراد.

<sup>1</sup>- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000، ص 24-25.

<sup>2</sup>- أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 63-64.

## 2.2.2. نظرية الأنظمة:

تعد نظرية الأنظمة من النظريات التي استعملت في التحليل بشكل واسع، ولقد كان أول ظهور لها في العلوم الطبيعية، ثم انتقلت إلى العلوم الاجتماعية بواسطة أعمال عدد من المفكرين<sup>1</sup> أمثال سلزنيك Sleznick وبارسونز Parsons سنة 1949 وبلون Blan سنة 1955. لقد انطلقت نظرية الأنظمة من فكرة أن الكائن الحي من الناحية البيولوجية هو عبارة عن مجموعة من الأجهزة يمكن اعتبارها وحدات تعمل منفصلة عند أخذ كل وحدة لوحدها ومجموع هذه الوحدات يشكل ما يعرف بالنظام، بينما تعتبر نظاما فرعيا كل وحدة من هذه الوحدات، وتتشترك هذه الأنظمة الفرعية وبشكل منسجم في أداء دور النظام الكلي وتحقيق أهدافه. ويتكون النظام من العناصر التالية:

- مدخلات النظام: وتتمثل في مختلف الموارد التي تتطلبها عملية تشغيل النظام؛
- العمليات والأنشطة التي يقوم بها النظام؛
- مخرجات النظام: وتتمثل في نتائج عمليات النظام والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها؛
- التغذية العكسية: هي عبارة عن معلومات مرتدة تعبر عن درجة تحقيق النظام لأهدافه؛
- التوزيع: هي عملية تحديد قنوات توزيع مخرجات النظام.

وقد قام البيولوجي النمساوي فون برتلانفي<sup>2</sup> von bertalanffy بإسقاط مفهوم النظام في مجال العلوم الطبيعية على المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، ولأن هذه الأخيرة تؤثر في محيطها وتتأثر به فقد صنفها برتلانفي ضمن الأنظمة المفتوحة.

إن الجديد الذي جاءت به نظرية الأنظمة فيما يخص إدارة الموارد البشرية هو أنها سمحت بتطبيق المنهج النظمي في مجال الإدارة والتنظيم، ومن ثم فقد اعتبرت العنصر البشري ضمن مدخلات المؤسسة كنظام مفتوح إلى جانب باقي الموارد المادية والمالية والتكنولوجية.

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص 38.

<sup>2</sup>- luc Boyer et Noël Equilbey, Organisation (théories et applications), Éditions d'organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2000, p129.

ويمكن تطبيق مفهوم النظام وعناصره على إدارة الموارد البشرية كما يلي:<sup>1</sup>

- مدخلات نظام إدارة الموارد البشرية: تتمثل في مختلف شرائح اليد العاملة التي تسخرها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتتضمن الموارد البشرية الحالية والموارد البشرية المتوقع إدخالها إلى المؤسسة والتي تتواجد في سوق العمل، كما يندرج أيضا ضمن مدخلات نظام إدارة الموارد البشرية العناصر الآتية:

\* الموارد المالية التي تتطلبها عملية تنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية؛

\* الموارد المعلوماتية التي يتحصل عليها نظام إدارة الموارد البشرية عن طريق المحيط الذي يعمل فيه أو التي ينتجها النظام بنفسه؛

\* الموارد المادية ومختلف الأدوات التي تسهل عمل نظام إدارة الموارد البشرية مثل تقنيات الإعلام الآلي ونماذج إدارة الموارد البشرية.

- عمليات نظام إدارة الموارد البشرية: تتمثل في مختلف الأنشطة والممارسات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتدريبها وتنميتها، كما تشمل العمليات المتعلقة بتوفير المناخ التنظيمي الملائم والمحفز للموارد البشرية.

- مخرجات نظام إدارة الموارد البشرية: تتمثل في توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

عموما يمكن القول أن ما يميز نظرية الأنظمة عن سابقتها من النظريات في مجال الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة هو أنها أعطت مفهوما واضحا ودقيقا لإدارة الموارد البشرية كنظام مفتوح واعتبرت بذلك العنصر البشري ضمن مدخلات هذا النظام، حيث يوفر له المعارف والطاقات العقلية والعضلية الضرورية لإقامته، ولأنها نظام اجتماعي مفتعل من صنع الإنسان فإن المؤسسة لا تقوم ولا تستمر من دونه، إذ أن خصائصه وقدراته هي التي تحدد خصائص المؤسسة وفرصها في البقاء والاستمرارية.

<sup>1</sup> - Laurent Belanger, Gestion des ressources humaines (approche systémique), Édition Gaétan Morin, Québec, 2<sup>ème</sup> édition, 1997, pp14-21.

### 3.2. مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

لقد أدت حالات عدم الاستقرار الاقتصادي والتكنولوجي في الآونة الأخيرة وبالضبط منذ ثمانينيات القرن الماضي إلى ضرورة تبني العمل الإستراتيجي في كافة مجالات العمل، وكانت النتيجة أن ظهر مفهوم الإدارة الإستراتيجية. ويقترن هذا المفهوم بوجود أهداف طويلة الأجل تسعى المؤسسة لتحقيقها عن طريق إعداد خطة شاملة تسمى بالإستراتيجية، وترسم بناء على اتجاهات المؤسسة وأهدافها المستقبلية وكذلك بناء على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث يتم وضع جملة من الخيارات والبدائل الإستراتيجية يتم تقييمها واختيار الأنسب منها لتحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

وإذا كان لا بد من الشمولية في صياغة وتكوين الإستراتيجية فإن عملية تنفيذها تقتضي تجزئة هذه الإستراتيجية إلى استراتيجيات فرعية تخص مختلف الوظائف في المؤسسة ومنها وظيفة الموارد البشرية، حيث تقوم بترجمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة إلى إستراتيجية خاصة بها.

إن أهم ما يميز مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هو الحرص على تضمين وإشراك إدارة الموارد البشرية في القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، وذلك بعد تزايد إدراك المؤسسات بأن النجاح في عملية التخطيط الإستراتيجي يعتمد إلى حد كبير على الإدارة بالمشاركة. كما يتميز هذا المدخل بتطبيق مبادئ ومفاهيم نظرية رأس المال البشري التي ظهرت في الستينيات<sup>2</sup>.

#### 1.3.2. تطور الإدارة بالمشاركة:

يقصد بالإدارة بالمشاركة مجموع الإجراءات والتدابير الرسمية وغير الرسمية التي تتخذها إدارة الموارد البشرية، وتهدف من خلالها إلى التقرب من العاملين في المؤسسة وإشراكهم في صنع القرارات التنظيمية. وتقوم الإدارة بالمشاركة على صياغة جديدة لمفهوم التسلسل السلمي للمناصب، فبعد أن كان هذا المفهوم مرتبط بالسلطة واتخاذ القرار أصبح وجوده شكلياً، بمعنى أن الإدارة بالمشاركة تسمح بإعطاء الفرص لجميع العاملين

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 55-56.

<sup>2</sup> - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 96.

في المؤسسة في إبداء آرائهم وإثبات مواهبهم وقدراتهم وهو ما يحفزهم على إنجاز المهام المنوطة بهم بالنوعية المطلوبة وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

### 2.3.2. تطور نظرية رأس المال البشري:

تبلورت هذه النظرية من خلال الأبحاث التي قام بها شولتز Schultz في الستينيات من القرن الماضي وتطورت بإسهامات كل من بيكر Baker ومينسر Menser بعد ذلك، فبعد أن كان ينظر إلى العامل على أنه مصدر تكلفة يجب تخفيضها قدر الإمكان، أصبح بفضل هذه النظرية ينظر إليه كمورد ينبغي استثماره وتعظيم المنفعة منه، وتصنف هذه النظرية ضمن الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية لأن تطبيقها في هذا المجال لم يتم إلا في نهاية الثمانينيات من القرن الماضي. وفيما يلي عرض مختصر لهذه النظرية:<sup>1</sup>

#### ◀ دراسات وأعمال شولتز Schultz :

لقد لاحظ شولتز اهتمام الباحثين بالمكونات المادية لرأس المال وإهمالهم للثروة البشرية، لذلك فقد ركز جهوده من أجل الوصول إلى نظرية للاستثمار في الثروة البشرية تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية، وقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري انطلاقاً من فكرة أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري، وعليه رأى شولتز أن الاختلافات في الإيرادات يمكن تفسيرها وفقاً للاختلافات في مقدار الاستثمار في رأس المال البشري.

واعتبر شولتز عملية التعليم بمثابة الوسيلة الوحيدة للاستثمار في الأفراد وللتحقق من فرضياته ركز أبحاثه الأولى على العمال المزارعين في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت النتيجة أنه لاحظ زيادة في الإنتاجية ناجمة عن الاستثمار في الأفراد من خلال تعليم المزارعين وإعطائهم منح دراسية. وطالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية فإن التعليم حسب شولتز يعد شكلاً من أشكال رأس المال، وفي هذا المجال حدد نوعين من الموارد التي يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء العملية التعليمية وهي:

<sup>1</sup> - راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص ص 65-70-75.

\* الإيرادات التي كان يمكن للفرد الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم، فالطالب لو لم يكن ملتحقا بالعملية التعليمية لكان بإمكانه المشاركة في القوى العاملة المنتجة، وبالتالي تقديم خدمات ذات قيمة اقتصادية يحصل نظيرها على أجر، وعلى هذا يجب الاعتراف بوجود تكلفة فرصة بديلة تشكل العملية التعليمية موجهها لها؛

\* تكلفة التعليم التي تظهر في شكل مقابل مالي يدفع للمؤسسات المستخدمة في العملية التعليمية، إلى جانب المصاريف الجارية للمرتبات والأجور ومختلف المعدات المستخدمة في عملية التعليم.

من خلال ما سبق يمكن القول أن نظرية شولتز قد أحدثت انقلابا في المفاهيم وصححت الاعتقادات السائدة من قبل، والتي ترى أن الغرض الأساسي للتعليم هو ثقافي وليس اقتصادي، فإلى جانب تحقيق الأهداف الثقافية فإن للتعليم دورا في تحسين طاقات وقدرات الفرد اللازمة لأداء أعماله بالشكل الذي يسمح له بزيادة إيراداته ومن ثم زيادة الدخل الوطني. وعلى الرغم من تركيز دراسات شولتز في مجال الاستثمار في الرأسمال البشري على التعليم إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة فيه يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى من الاستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب، هذا الأخير الذي كان محل تركيز إسهامات بيكر.

#### ◀ إسهامات بيكر Baker:

بدأ بيكر اهتمامه بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري من تعليم وهجرة ورعاية صحية مع التركيز بصفة خاصة على التدريب. ولتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب ميز بيكر بين نوعين من التدريب عام ومتخصص، والفرق بينهما يكمن في أن الإنتاجية الحدية للفرد المتدرب تدريبا عاما هي نفسها بالنسبة للمؤسسة التي تلقى فيها التدريب أو بالنسبة لباقي المؤسسات التي قد يحدث وينتقل للعمل فيها، وعليه فتكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة هذا النوع من التدريب، حيث أن المؤسسة ووعيا منها بسهولة ترك الفرد المتدرب تدريبا عاما للخدمة، فإنها تحمله تكلفة التدريب من جهة، ومن جهة أخرى تعمل على المحافظة عليه والاستفادة من مهاراته المكتسبة بعد التدريب. أما التدريب المتخصص فيتميز بكون إنتاجية الفرد الحدية في المؤسسة التي

تلقى فيها تدريباً متخصصاً أكبر من إنتاجيته الحدية إذا ما انتقل للعمل بمؤسسة أخرى. ومثال على ذلك توجيه العامل الجديد أو تدريب العامل على نوع متخصص من الآلات الخاصة بالمؤسسة والتي لا توجد في مؤسسات أخرى. كما أن تكلفة معدل دوران العمل ترتبط ارتباطاً كبيراً بتكلفة التدريب المتخصص، إذ أن ترك الفرد المتدرب تدريباً متخصصاً للعمل يشكل خسارة بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي ينبغي عليها أن تعمل على الحيلولة دون ترك المتدربين تدريباً متخصصاً.

#### ◀ إسهامات مينسر Menser:

استخدم مينسر مفهوم رأس المال البشري لتفسير الفروق بين الإيرادات من مختلف الوظائف، وتمثل الاختلافات في الوظائف وفق هذا النموذج انعكاساً للاختلافات في طول المدة التدريبية وكذلك الاختلافات في توزيع الدخل بين الوظائف، والذي يعود إلى مقدار إنتاجية الوظيفة، ويضيف مينسر عاملاً آخر وهو عامل الخبرة والأقدمية إذ أن إنتاجية العامل تكون أكبر كلما زادت خبرته المهنية.

وقد حدد مينسر ثلاثة أهداف للاستثمار في الرأسمال البشري وهي:

- تحديد تكلفة التدريب: حيث قسمها إلى تكلفة مباشرة وتمثل تكلفة المعدات المستخدمة في التدريب، وأجور المدربين والمتدربين، وتكلفة غير مباشرة وهي تكلفة الفرص الضائعة سواء من طرف المدرب أو المتدرب؛
- تحديد معدل العائد من التدريب: ويتمثل في إيرادات الفرد بعد التدريب؛
- إبراز أهمية تحديد التكلفة والعائد من التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة.

وقد توصل مينسر إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد منها:

\* أن أجر الفرد واحتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال عمله مرتبطان بالمستوى التعليمي الذي تلقاه؛

\* كلما زاد معدل دوران العمل ومعدل البطالة، كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب؛  
\* كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المؤسسة التي قامت بتدريبه وكلما زادت احتمالات استقرار العمالة.

### 3. تطور إدارة الموارد البشرية السياحية:

لقد اكتسبت صناعة السياحة صبغة الإدارة في العصور القديمة خاصة عند الإغريق، وتميزت برؤى أوضح وأشمل في إدارتها عند الرومان والذين كانوا سابقين في سن القوانين التي نظمت العمل السياحي. ويمكن القول أن صناعة السياحة اعتمدت منهج إدارة الموارد البشرية الحديث لكن بأسلوب ومسمى مختلف وعلى مستوى ضيق يتناسب مع حجم ونوع العمالة في تلك العصور القديمة<sup>1</sup>.

أعقب هذه المرحلة، مرحلة شهدت أهم حدث في تاريخ البشرية وهو الثورة الصناعية والتي قفزت قفزة نوعية وكمية بثتى مرافق الحياة وخاصة العملية منها. وكان للعصر الحديث الأثر البالغ على إدارة الموارد البشرية حيث تغيرت النظرة العملية ذات التركيز العالي على حجم ونوع الإنتاج إلى التركيز على العلاقات الإنسانية بين العاملين وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي والتركيز على الإبداع الفكري والاهتمام بمناخ وطبيعة العمل في المؤسسات السياحية<sup>2</sup>.

### 3.1. الموارد البشرية في صناعة السياحة:

لقد أصبحت جودة الخدمات السياحية العامل الحاسم في المنافسة الدولية بين الدول والمقاصد السياحية، أكثر من عامل السعر الذي لا يزال عاملا هاما ولكنه يأتي بعد الجودة. ونتيجة لهذا أصبحت ممارسة العمل السياحي بفروعه المختلفة مهنة لها قواعدها وأصولها وأسسها العلمية، التي يجب أن يعتمد عليها للوصول بالموارد البشرية في المجال لمستوى المنافسة الدولية.

فصناعة السياحة تجمع ما بين كونها قطاعا إنتاجيا وأنها صناعة الخدمات الأولى في العالم، حيث يعتبر المورد البشري المحور الأساسي الذي يدور حوله النشاط السياحي، من حيث السائح من جهة، ومن حيث أداء وتقديم الخدمة السياحية المتعددة

<sup>1</sup> - قصي قحطان خليفة، مرجع سابق، ص 77.

<sup>2</sup> - قصي قحطان خليفة، المرجع نفسه، ص 77.

الأشكال من جهة أخرى. وعلى هذا الأساس فإن المؤسسات السياحية الحديثة أصبحت مطالبة وفي حاجة شديدة لمجاراة التطورات التي أخذت بها المؤسسات في المجالات الأخرى فيما يتعلق بنظرتها لمواردها البشرية، وبما يسمح بتحسين ملامح صورة العمالة السياحية ويزيد من فعالية استخدامها. حيث تؤكد تقارير المجلس العالمي للسياحة والسفر أن الموارد البشرية ستمثل أهم موضوعات صناعة السياحة والسفر خلال السنوات القادمة، نظرا لتقدم سياسات إدارة هذه الموارد، وللفجوة بين متطلبات الصناعة والقصور الواضح في مهارات العمالة المتوفرة وأساليب إدارتها، وهو ما يعني أن نجاح وتقدم صناعة السياحة أصبح يتوقف على درجة الاحتراف لدى الموارد البشرية السياحية<sup>1</sup>.

### 2.3. إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السياحية:

لقد زاد التركيز والاهتمام بأمر الموارد البشرية مع تطور البيئة العالمية واتجاه المؤسسات السياحية نحو عالمية النشاط على اختلاف أنواعها وأنشطتها فهي تسعى ليكون لأعمالها بعدا عالميا للحصول على نصيب سوقي مناسب في السوق السياحي العالمي شديد المنافسة.

فالمؤسسات السياحية ذات الطابع العالمي من فنادق وشركات سياحية وشركات طيران أصبحت تتعامل مع نوعيات وشرائح مختلفة من الموارد البشرية وهو ما يتطلب القدرة على التعامل مع متطلبات تنوع العمالة، واختلاف الثقافات ونظم الحياة في إطار معاملة عادلة تسمح بتحقيق التفاهم والتناغم بين اختلافات العمالة السياحية، وهو ما يتطلب تطوير نظم وسياسات الموارد البشرية وإدارتها بما تشمله من حصول وتدريب وتحفيز وصيانة، بما يتناسب والمتطلبات الجديدة لصناعة السياحة وأبعادها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - سامح أحمد رفعت عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي (دراسة حالة على شركات السياحة)، دار الكتب القانونية ودار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011، ص ص 304-309.

<sup>2</sup> - سامح أحمد رفعت عبد الباقي، المرجع نفسه، ص 313.

## ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفها محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المؤسسة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا.

إن للتطور العلمي والتقني دور بارز في إكساب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة، حيث غير من طبيعتها وعملياتها، فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية، مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات، كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين وغيره<sup>1</sup>.

كما تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من:<sup>2</sup>

- الدراسات والبحوث: فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والبحوث على العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الإنتاج ولتزايد أهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم، ولأن نجاح وفشل كافة المنظمات مرهون بالعنصر البشري؛

- التكلفة: حيث تشكل النفقات التي تتحملها المؤسسات لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزءا كبيرا من نفقاتها ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين.

- الحاجة إلى التخصص: أصبح من الضروري أن يتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل وتدريب متخصص في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة كتخطيط الموارد البشرية وتصنيف الوظائف وصنع السياسات والأجور وإجراء البحوث وذلك نتيجة إلى التوسع الكبير في هذه الوظيفة، إذا لم يعد بالإمكان شغل هذه الوظائف بأفراد من ذوي التخصصات العامة؛

- الاستفادة من الموارد البشرية: لقد تزايد إدراك قادة المؤسسات بأن الأفراد موارد إنسانية كسائر الموارد التي تحرص المؤسسات على استثمارها استثمارا أفضل مما

<sup>1</sup>- هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النصور، مرجع سابق، ص 157.

<sup>2</sup>- هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النصور، المرجع نفسه، ص 158.

يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار، ولهذا لا بد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية وإشباع حاجاتها وتحفيزها وإشراكها في اتخاذ القرارات والتخطيط وتصميم البرامج لها والإدارة الحديثة تدرك أن نجاح المؤسسة مرهون بتحقيق أهدافها وأن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق هذه الأهداف هي موارد البشرية.

أما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية السياحية فتكتسب أهميتها مما يلي:<sup>1</sup>

- توفر أهم عنصر من عناصر الإنتاج للسياحة وهو العنصر البشري، فعن طريق إدارة الموارد البشرية يتم استقطاب وتعيين الموظفين في المؤسسات السياحية، وبالتالي فإن كفاءة ونوعية ومستوى أداء الموظفين يعتمد على مدى كفاءة وقدرة إدارة الموارد البشرية على توفير المورد البشري المطلوب؛
- إن المورد البشري يعتبر عنصرا إنتاجيا لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، وقد يكون بمثابة ميزة تنافسية للمؤسسة السياحية؛
- إن تطوير وتنمية المورد البشري في العمل السياحي من قبل إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات ومستواها، وتقليل حجم الضرر والخسائر في العمل مما ينعكس على حجم الإيرادات والأرباح؛
- يمكن معالجة مشكلة الاختيار الخاطئ للموظفين الذين تم تعيينهم من قبل إدارة الموارد البشرية عن طريق برامج التدريب والتطوير لهؤلاء الموظفين والتي تقوم بإعدادها هذه الإدارة؛
- تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أصعب عنصر من عناصر الإنتاج في العمل السياحي وهو العنصر البشري، لذلك فإن هذه الإدارة تعمل جاهدة على فهم واستيعاب حاجات ورغبات وميول هذا العنصر؛
- إن التخطيط السليم سيؤدي إلى توفير موظفين بالعدد المطلوب لاحتياجات العمل السياحي، وهذا ما ينعكس على إنجاز الموظفين لواجباتهم ومهامهم على أحسن وجه.

<sup>1</sup> - قصي قحطان خليفة، مرجع سابق، ص 85-86.

ومن خلال ما سبق يبرز الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السياحية من توفير الموارد البشرية الضرورية حسب الكفاءات والتخصصات، إلى جانب القيام بالمهام المتعددة والمتعلقة بتنسيق كافة الجهود المتصلة بالحصول على هذه الموارد.

### المطلب الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها

تهدف إدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات إلى تزويدها بموارد بشرية فعالة. وهناك اتفاق بين معظم الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المؤسسة أيضاً، ولهذا يجب عليها أن تراعي مختلف التغيرات الحادثة في محيطها الخارجي وأن تأخذ في الحسبان التحديات التي يمكن أن تواجهها الموارد البشرية عند وضع سياستها وتحديد أهدافها.

#### أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة<sup>1</sup> من خلال مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمؤسسة، كما أن البعض الآخر يرتبط بالعاملين. ويتم تحديد هذه الأهداف بوضوح فيما يلي:<sup>2</sup>

##### 1. الأهداف على مستوى المجتمع:

تتمثل هذه الأهداف في المحافظة على التوازن بين عرض وطلب الموارد البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص، ومساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية، وتمكينهم من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذه الاستثمارات بالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل. وتوفير المناخ التنظيمي الذي يمكنهم من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.

<sup>1</sup> - زايد عادل محمد، الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص36.  
<sup>2</sup> - محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، مكتبة العبيكان، الرياض، 2007، ص ص 23-24.

**2. الأهداف على مستوى المؤسسة:**

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المؤسسة أيضا كما سبقت الإشارة، فلكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والاقتصادية يجب أن تحصل على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف والاستفادة القصوى من جهودهم والمحافظة على استمراريتهم في العمل في المؤسسة.

**3. الأهداف على مستوى العاملين:**

تتمحور هذه الأهداف في الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة، وتوفير ظروف عمل صحية مناسبة من خلال تفعيل برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري، وإشاعة العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمؤسسة وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المؤسسة، وتحقيق العدالة في معاملتهم وفي منحهم المكافآت وتوقيع العقوبات عليهم.

وهناك من يرى أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو الحصول على الموارد البشرية اللازمة لكي تحقق المؤسسة أهدافها. وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. أهداف اجتماعية:**

وتتمثل هذه الأهداف في استخدام المؤسسة لمواردها البشرية بطريقة إيجابية، فيما يخدم المجتمع ولا يتعارض مع ما تفرضه المؤسسات المدنية والحكومية من قواعد وأنظمة وتشريعات ذات علاقة بالعاملين.

**2. أهداف تنظيمية:**

وتتضح هذه الأهداف من خلال تعريف الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية فيما يحقق فعالية المؤسسة، حيث أن دورها يتطلب مساعدة التنظيم في تحقيق أهدافه الرئيسية.

<sup>1</sup>- Aswathappa K, Human resource and personnel management, The Mc Graw Hill, 5<sup>th</sup> Edition, New Delhi, 2005, p23.

**3. أهداف وظيفية:**

وتتمثل هذه الأهداف في مشاركة إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها للمستوى الذي يلبي احتياجات المؤسسة من مواردها البشرية والمادية. وبالتالي فإن مستوى خدمات الإدارة يجب أن يكون ملائماً بما يمكن المؤسسة من تقوية خدماتها التي تحقق أهدافها.

**4. أهداف شخصية:**

ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تساعد الموظفين على تحقيق أهدافهم الشخصية، وكحد أدنى تلك الأهداف التي تمكن العاملين من المشاركة الفعالة في التنظيم. حيث أن عدم تجاوب إدارة الموارد البشرية في تحقيق العاملين لأهدافهم يجعل معظمهم يترك العمل وبالتالي يكلف المؤسسة موارد مادية وبشرية هي بحاجة لاستثمارها.

**ثانياً: تحديات إدارة الموارد البشرية واتجاهاتها الحديثة**

لقد أحدثت التغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية للمؤسسة تحولات جذرية في عالم الأعمال، أثرت في طبيعة الإدارة عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً، وقد أوجدت هذه التغيرات تحديات جديدة ينبغي على إدارة الموارد البشرية بصفة عامة بما فيها إدارة الموارد البشرية السياحية أخذها في الحسبان عند وضع سياساتها<sup>1</sup>. كما أن مواجهة هذه التحديات يتطلب جملة من الإجراءات التي يجب إتباعها في إدارة الموارد البشرية حتى يمكن الاستفادة من هذا المورد.

**1. أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:**

وتتمثل أهم هذه التحديات فيما يلي:<sup>2</sup>

**1.1. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:**

مما لا شك فيه أن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم، قد غير جذرياً في أنواع الأعمال والمهارات التي يحتاج إليها. لذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة كالترتيب والتنمية والتنظيم قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة، في حين قد

<sup>1</sup> - سامح أحمد رفعت عبد الباقي، مرجع سابق، ص 243.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 104-108.

يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية.

### 2.1. التغيرات في تركيبة القوى العاملة:

نظرا لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال، أدى هذا إلى تغير في تركيبة القوى العاملة داخل التنظيم. فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وهذا سيلقي عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين، كما يسمح هذا الاندماج الكبير للعنصر النسوي بتقلده مناصب كبرى داخل التنظيم، وهذا يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بهذا العنصر كالرعاية الصحية والأمومة، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر.

### 3.1. نظام معلومات إدارة الموارد البشرية:

يعد هذا من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات، فالإدارة تحتاج حاليا إلى نظم معلومات حديثة تشتمل كل بيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة.

لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي، فالتحدي الذي يواجه معظم المؤسسات الكبيرة هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.

### 4.1. تغير القيم والاتجاهات:

تؤدي القيم والاتجاهات دورا مهما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنجاحات الكبيرة التي حققتها الشركات الكبرى كانت نتيجة مباشرة لاهتمام الإدارة بالقيم، لذا فإنه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية كيفية وضع خطة قادرة على استغلال هذه القيم والاتجاهات (الولاء، الالتزام، وغيرها)، في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة خاصة مع ظاهرة العولمة وما أفرزته من آثار على الإدارة والأعمال، حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تتعامل مع أفراد متعددي الثقافات واللغات والأديان مما يزيد في صعوبة

التحدي. إذن فالمطلوب هنا من إدارة الموارد البشرية وضع إستراتيجية مناسبة تأخذ في الحسبان كل هذه الاختلافات للقيم بين الأفراد واتجاهاتهم.

### 5.1. العائد والتعويض:

إن ارتفاع مستويات التضخم الاقتصادي يؤدي إلى طلب العاملين لأجور أعلى، في حين أن الإدارة غير قادرة على دفع هذه الزيادات في الأجور لتتناسب مع الوضع الاقتصادي المعاش، فهذا الضعف في الأجور يؤدي حتماً إلى ضعف أو عدم توفر الحوافز، وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء في كثير من المؤسسات، كما يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل والالتزام به حيث يسعى الأفراد إلى البحث عن أعمال إضافية قصد تغطية ذلك العجز، مما يلقي عبئاً آخر على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود أكبر للعمل.

### 6.1. زيادة حجم القوى العاملة:

يعود هذا لأمرين أساسيين يتمثل الأول في ارتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد، والثاني في ارتفاع مستوى التعليم بين الأفراد، وهذا ما من شأنه توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل، مما يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جيدة قصد استقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب. وكذا الرفع من قدرات العاملين بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع هذه الفئة من المتخصصين والمتعلمين.

### 7.1. التشريعات واللوائح الحكومية:

إن إدارة الموارد البشرية ليست حرة بصفة مطلقة في وضع سياستها وخططها فيما يخص الأفراد العاملين، ولكن هناك قيود معينة تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد والالتزام بها، فهذه اللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل فيه، وهذا يفرض تحدي آخر لإدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة إستراتيجية خاصة بها دون تجاوز الحدود المفروضة، وبما يسمح بتحقيق الأهداف المنشودة.

## 2. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية:

نتيجة للتحديات السابقة، فإن على إدارة الموارد البشرية مواجهة هذه التحديات من

خلال الإدارة الحديثة للموارد البشرية والمتمثلة في:<sup>1</sup>

- تبني فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة، وذلك من خلال التحول من مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية، باعتبار أن المورد البشري هو شريك في المؤسسة وليس عنصر خارجي عنها.

- ارتباط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر برسالة المؤسسة، إذ تساهم هذه الإدارة في التخطيط الاستراتيجي وتطوير الوسائل والأساليب التي يستطيع من خلالها الأفراد المبادرة والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة. إن هذا يعنى أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف والنتائج التنظيمية، مما يتطلب التزام العاملين بأهداف المؤسسة ومحاولة تحقيقها. والحاجة إلى التزام الأفراد تعنى تعليم وتدريب العاملين، كما أن الاتصالات والمساهمة في اتخاذ القرارات أصبحت من المتطلبات الهامة للمؤسسة.

كما ظهرت أهمية الارتباط بين تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي الإجمالي للمؤسسة، وذلك لتدعيم رسالة المؤسسة. كما أن أهداف إدارة الموارد البشرية يجب أن تتبع من أهداف المؤسسة المتمثلة في الربح، النمو، الإنتاجية، الجودة، الابتكار والإبداع، المرونة والتنافسية، وكذلك التقييم المستمر لأثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على العاملين والمؤسسة وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في عالم يتسم بالتغير المستمر.

- التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديمقراطية والمساهمة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات، وإتاحة فرص الحوار المستمر مع العاملين والاتصالات المفتوحة والمباشرة وبرامج المقترحات والمقابلات والاجتماعات المستمرة لاتخاذ القرارات بفعالية أكثر، وكذلك زيادة حرية العاملين في اختيار مهام عملهم والطرق اللازمة لتنفيذ هذه المهام.

<sup>1</sup> - سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مرجعي، جامعة الأزهر، مصر، 2006، ص 22-23.

- استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي، وذلك من خلال قيام المؤسسة بتصميم الوسائل التي تقدم فرص للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها وذلك من خلال تحسين برامج التدريب والتنمية والتطوير بين العاملين، وتوعية العاملين بأهمية التطوير الذاتي لأنفسهم.

- السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين بالمؤسسة، من خلال التحول من مركزية القواعد والإجراءات إلى تصميم السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين.

- التحول الكلي إلى خدمة العملاء سواء العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين من خلال اعتبار أن العاملين بالمؤسسة عملاء داخليين يجب إشباع حاجاتهم ورغباتهم في المؤسسة التي يعملون بها.

- التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، حيث أصبحت المعرفة أهم الموارد المتاحة بالمؤسسة، من خلال توليد وهيكلية وتطوير ونشر وتبادل المعرفة، وبالتالي فإن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي يتوفر فيها معرفة تنظيمية وتعلم تنظيمي فعال. كما أن الفعالية التنظيمية تعتمد على جذب واستخدام وتطوير وتنمية العاملين الذين يمكنهم استخدام معرفتهم لحل المشكلات، من خلال طرح أفكار جديدة، تطوير طرق عمل جديدة وإشباع حاجات ورغبات العملاء.

كما تتميز إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السياحية باتجاهات حديثة أخرى إضافة للاتجاهات الحديثة السالفة الذكر والمتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

- ضرورة اعتماد المؤسسات السياحية على سبل جديدة لتشجيع العاملين على تجديد طرق عملهم التقليدية، والأخذ بالأفكار والأساليب الجديدة في مجال أعمالهم، والاعتماد على الإبداع والابتكار لتحسين نوعية وجودة خدماتهم.

- ضرورة تركيز المؤسسات السياحية على تمكين العاملين باعتبارهم شركاء الإدارة، من خلال تشجيعهم على القيادة والتحرك الذاتي نحو أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> - سامح أحمد رفعت عبد الباقي، مرجع سابق، ص 318-319.

- اختلاف العمالة السياحية عن العمالة في الصناعات الأخرى فيما يتعلق بمقاومة التغيير عند تطبيق الأفكار المبتكرة والاستراتيجيات الجديدة، وهو ما قد يعيق إمكانية تطوير خدمة سياحية جديدة.

- الاستفادة من نظم معلومات الموارد البشرية وتوظيفها في المؤسسات السياحية باعتبارها تمثل قواعد بيانات متكاملة فيما يتعلق بالعاملين.

## المبحث الثاني: المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

تمارس إدارة الموارد البشرية كما هو متداول أربع مهام رئيسية هي: الحصول على الموارد البشرية، تدريبهم وتنميتهم، تحفيزهم ثم المحافظة عليهم وصيانتهم. تهتم المهمة الأولى بإجراءات الحصول على العمالة، وذلك بعد التأكد من الحاجة إليها، أما المهمة الثانية فيتمحور اهتمامها حول الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى رفع المهارات العلمية والعملية للعاملين والذي يعود بالفائدة على المؤسسة، في حين يلاحظ أن هناك ترابط وتداخل بين المهمتين الأخيرتين، حيث تسعى المؤسسة من وراء التحفيز إلى رفع أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم باستخدام حوافز عديدة هي نفسها التي تستعملها لصيانتهم بمعنى أن أساليب الصيانة هي نفسها أساليب التحفيز، ويكمن الفرق فقط في الهدف. وعلى هذا الأساس سيهتم هذا المبحث بدراسة إدارة الموارد البشرية على أساس أنها عملية تتضمن ثلاث مهام رئيسية هي الحصول على الموارد البشرية، تنمية العاملين، التحفيز والصيانة وهي نفس المهام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية السياحية.

### المطلب الأول: الحصول على الموارد البشرية

إن أول مسؤولية تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة هي سد احتياجاتها من الموارد البشرية، وتتم هذه المسؤولية من خلال مرحلتين رئيسيتين هما مرحلة الاستقطاب ومرحلة الاختيار والتعيين، وقبل استعراض هاتين المرحلتين تجدر الإشارة إلى أنه على الرغم من اعتبار عملية استقطاب العاملين خطوة أولى في الحصول على الموارد البشرية، إلا أن هناك بعض المتطلبات التي يجب مراعاتها مسبقاً قبل الانخراط في هذه العملية، ويتعلق الأمر بضرورة مراجعة خطة الموارد البشرية بهدف تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية التي تكون في الغالب نتيجة لحالات رئيسية

هي الاستقالة أو التحويل أو الإحالة على التقاعد أو الوفاة أو حاجة إضافية ناجمة عن التوسع في النشاط سواء عموديا أو أفقيا أو ظهور وظائف جديدة في المؤسسة.

### أولا: استقطاب الموارد البشرية

لقد عرّف الاستقطاب على أنه: «العملية التي تتضمن البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية المؤهلة سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، والعمل على جذبها لانتقاء أفضلها لملاّ الوظائف الشاغرة بالمنظمة»<sup>1</sup>. وتنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية.

#### 1. المصادر الداخلية للاستقطاب:

تتمثل المصادر الداخلية في العاملين الحاليين بالمؤسسة، وتتم تغطية الاحتياجات من الموارد البشرية بهذه المصادر عن طريق مجموعة من الإجراءات والمتمثلة فيما يلي:<sup>2</sup>

##### 1.1. الترقية:

تشكل الترقية مصدرا داخليا لاستقطاب الموارد البشرية، إذا كانت ثقافة المؤسسة والأعراف السائدة بها تقضي بضرورة شغل الوظائف الإشرافية والقيادية عن طريق الترقية أو في حالة عدم توافر الميزات اللازمة لتغطية الوظيفة في سوق العمل.

##### 2.1. النقل الوظيفي:

تلجأ المؤسسة إلى النقل الوظيفي لنفس الأسباب الخاصة بالترقية بالإضافة إلى أسباب أخرى تتعلق برغبات الأفراد أو تطبيقا لمنطق تعدد الاختصاصات.

##### 3.1. مخزون المهارات:

تلجأ المؤسسة إلى مخزون المهارات عندما يكون لديها تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها، حيث يتم الرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن الخبرات والمهارات التي تحتاجها الوظيفة الشاغرة، وعند التوافق يتم شغل الوظيفة إما بالنقل أو بالترقية أو بإعادة التعيين.

<sup>1</sup> - عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص 82.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 141.

**2. المصادر الخارجية للاستقطاب:**

تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية في حالة عدم توفر الكفاءات اللازمة لتغطية الوظائف الشاغرة فيها أو عند رغبتها في إعطاء ديناميكية جديدة. وتتمثل هذه المصادر في:<sup>1</sup>

**1.2. التقدم المباشر للمؤسسة:**

يفضل العديد من طالبي العمل الاتصال مباشرة بالمؤسسات، وتقوم هذه الأخيرة بالاحتفاظ بطلباتهم التي تتضمن مختلف البيانات عن قدراتهم وإمكانياتهم على أن تتصل بهم عند الحاجة إليهم.

**2.2. الإعلان:**

قد تقوم المؤسسة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف والمجلات، أو الراديو وغيرها من وسائل الإعلام، ولجذب أكبر قدر من المرشحين تختار المؤسسة وسيلة الإعلام الأكثر إقبالا من طرف الجمهور.

**3.2. وكالات ومكاتب التوظيف:**

هي عبارة عن وسيط بين طالبي الشغل والمؤسسات سواء عمومية أو خاصة.

**4.2. المعاهد والجامعات:**

تلجأ بعض المؤسسات إلى إقامة علاقات مع مختلف المدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جلب خريجها للعمل بها، وفي الوقت الذي تستفيد المعاهد والجامعات من تكوين إضافي للطلبة عن طريق الاتصال المباشر بميادين العمل، ترى المؤسسات أن هذه العلاقات توفر لها عمالة مدربة على أساليب وتكنولوجيا العمل بها وبالتالي توفر عنها تكاليف الاختيار والتدريب.

<sup>1</sup> - عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص 90-92.

**5.2. النقابات العمالية:**

باعتبارها شريكا اجتماعيا، تأخذ النقابات العمالية في بعض المؤسسات على عاتقها مسؤولية استقطاب الموارد البشرية، خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف، وبذلك توفر عن المؤسسة إجراءات البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها.

**6.2. الخدمة العسكرية:**

تلجأ المؤسسات إلى هذا المصدر خاصة في حالة الرغبة في الاستفادة من التكوين الذي يتلقاه المجندون أثناء الخدمة العسكرية وذلك حسب تخصصهم فيها، فقد تلجأ مثلا شركات الأمن إلى هذا المصدر لتوفير نفقات خاصة بالتدريب، كذلك الشأن بالنسبة لشركات النقل والبناء وغيرها.

**7.2. آراء الخبراء وأساتذة الجامعات:**

تميل بعض المؤسسات إلى الاستعانة بالخبراء من عاملين قدامى وأساتذة ومختصين من أجل استقطاب الموارد البشرية، وذلك نظرا للثقة والمصداقية التي يتمتعون بها.

**ثانيا: اختيار الموارد البشرية**

يقصد باختيار الموارد البشرية تلك العملية التي بمقتضاها تتمكن إدارة الموارد البشرية من اقتناء -من بين جملة المترشحين- الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، بمعنى آخر، تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة الشاغرة، وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغلها.<sup>1</sup>

إن الممارسات الخاصة بوظيفة الاختيار والتعيين قد تختلف من مؤسسة لأخرى، فقد تنحصر في مجرد إجراء مقابلة مع المتقدم لشغل الوظيفة وقد تتسع لتشمل مراحل عديدة لفرز المرشحين وانتقاء أصلحهم، ويتوقف الأمر أساسا على نوع الوظيفة، ومستواها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأيضا على إمكانيات وقدرات القائمين على

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 163.

عملية الاختيار بالمؤسسة، كما يتوقف الأمر على كمية ونوعية العمالة في سوق العمل. ولأنها امتداد لعملية الاستقطاب، تمر عملية اختيار الموارد البشرية بالمراحل الآتية:<sup>1</sup>

### 1. تقديم طلب التوظيف والسيرة الذاتية:

يعد طلب التوظيف والسيرة الذاتية للمرشح للوظيفة هي الخطوة الأولى في سلسلة إجراءات اختيار وتعيين الموارد البشرية. إن طلب التوظيف عبارة عن وثيقة تحمل بيانات خاصة بالمرشح تتعلق بحالته الشخصية والاجتماعية ومستواه التعليمي وخبراته السابقة وبيانات عن حالته الصحية. يقوم طلب التوظيف بدور هام في تصفية المتقدمين للوظيفة، لأن البيانات التي يتضمنها تكون واقعية، ويمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات القبول أو الرفض، خاصة في حالة الوظائف التي تتطلب مؤهلات نوعية ونادرة، إذ يكفي مجرد توفر هذه المؤهلات في طلب التوظيف لقبول الشخص وانتقاله إلى المرحلة الموالية من عملية الاختيار.

### 2. المقابلة المبدئية:

يمكن النظر إلى المقابلة المبدئية على أنها جزء من عملية الاستقطاب أو جزء من عملية الاختيار وذلك حسب مصدر الاستقطاب والطرق التي يتم بها، فمثلاً إذا كان الأمر يتعلق بمسح اليد العاملة في جزء ما من سوق العمل كالمعاهد والجامعات، ففي هذه الحالة فإن انطباق القائم بعملية الاستقطاب عن الأفراد الذين شملتهم عملية المسح هو الذي يحدد إمكانية استدعائهم كمرشحين للعمل بالمؤسسة أو العكس، وفي هذه الحالة تعتبر المقابلة المبدئية جزءاً من عملية الاستقطاب، أما إذا انطلقت المؤسسة في استقطابها للموارد البشرية من مبدأ جذب أكبر عدد من المرشحين بالاعتماد على أكبر عدد من المصادر، فإن المقابلة المبدئية تعتبر بمثابة الخطوة الأولى في عملية الاختيار، وفي كل الأحوال تهدف المقابلة المبدئية إلى إبعاد الأفراد الذين لا يتوفر فيهم الحد الأدنى من الشروط التي وردت في توصيف الوظيفة المراد شغلها.

<sup>1</sup> - عبد العزيز علي حسن، مرجع سابق، ص ص 109-111.

**3. الاختبارات:**

تتمثل الاختبارات في مختلف الإجراءات التي تتبع لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد والتي تؤهله للقيام بمهام وأنشطة وظيفية معينة، وبهذا المعنى فالاختبارات تتيح للمؤسسة فرصة الانتقاء الجيد للمرشحين وخاصة إذا كان عددهم كبيراً، حيث تساعد في التعرف على خصائص وسمات الفرد، ومن ثم الربط بينهما وبين متطلبات الوظيفة المراد شغلها. وتتم عملية اختبار المرشحين إما بصفة فردية أو بصفة جماعية، حيث أن الاختبارات الفردية هي تلك التي يتم بمقتضاها اختبار شخص واحد بواسطة مختبر واحد أو أكثر في نفس الوقت، أما الاختبارات الجماعية فتطبق على أكثر من شخص واحد بواسطة مختبر واحد أو أكثر في نفس الوقت.

وتصنف الاختبارات من حيث مضمونها إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:<sup>1</sup>

**1.3. اختبارات قياس المؤهلات العلمية:**

تقيس قدرة الفرد على التحصيل ومستوى ما تعلمه من خبرات، كما تقيس ذكاء الفرد وقدراته الذهنية واستعداداته للعمل.

**2.3. استقصاءات القياس النفسي:**

هي عبارة عن قوائم أسئلة يجيب عليها الفرد، ويعبر فيها عن بعض الجوانب المتعلقة به، كميوله واهتماماته وقيمه واتجاهاته، والتي تعكس شخصيته وقدرته النفسية على العمل.

**3.3. اختبارات الأداء:**

يغلب عليها الطابع العملي أكثر من الطابع الذهني، وتقيس خبرة الفرد في عمله وتتنبأ بمستوى أدائه في العمل مستقبلاً، وذلك عن طريق قياس اللياقة الفيزيولوجية للفرد والتي تحدد مدى صلاحيته بدنياً للقيام بالعمل.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 28.

**4. المقابلات الشخصية:**

عند اجتياز المترشح للعمل في المؤسسة مرحلة الاختبارات ونجاحه فيها يكون قد قطع شوطاً هاماً في طريقه إلى العمل والالتحاق بالمؤسسة. وللتأكد من توافقه مع متطلبات الوظيفة التي سيشغلها تقوم المؤسسة عن طريق ممثلها بإجراء مقابلة شخصية له، تسمح هذه المقابلة بتغطية بعض الجوانب المتعلقة بالاختبار، والتي لا يمكن تغطيتها إلا عن طريق الاتصال المباشر بين صاحب العمل وطالب العمل، حيث تتيح لهما معرفة الشروط التي تحكم العلاقة بينهما مستقبلاً، وقد تجرى المقابلة مع فرد واحد في كل مرة كما يمكن أن تجرى مع جميع المرشحين مرة واحدة، كذلك يمكن أن تكون مدة المقابلة قصيرة ويمكن أن تكون طويلة وحتى في فترات متقطعة، وذلك حسب أهميتها بالنسبة لعملية الاختيار وحسب أهمية الوظيفة المراد شغلها.

**5. التأكد من المصادر المرجعية:**

إن المعلومات التي تم الحصول عليها من المرشحين والانطباعات التي أخذت عنهم في المراحل السابقة لا بد وأن يشوبها نوع من الغموض أو النقص، ولتغطيته تقوم المؤسسة بالاتصال بالمصادر المرجعية، وهي عبارة عن أشخاص أو هيئات ذكرها المرشح أثناء المقابلة أو في طلب التوظيف كمراجع يمكن السؤال عنه من خلالها مثل الزملاء السابقون في الدراسة أو في العمل، المعاهد والجامعات. وفي هذا الصدد ينبغي على المؤسسة التأكد من المصادر المرجعية للمرشح لأن هذا الأخير لا يذكر إلا من يضمن توصيتهم ورأيهم الإيجابي عنه.

**6. الاختبارات الطبية:**

قبل اتخاذ إجراءات التعيين تقوم المؤسسة بإجراء فحوص طبية على المرشحين الذين أثبتوا جدارتهم في المراحل السابقة من عملية الاختيار، وتهدف الاختبارات الطبية إلى ضمان قدرة المرشح على القيام بمهام وأنشطة الوظيفة التي يشغلها بالمؤسسة، ومن ثم تفادي مشاكل الغياب والمرض قبل وقوعها، كما تهدف إلى حماية باقي العاملين في المؤسسة من الأمراض المتنقلة.

**7. اتخاذ قرار التعيين:**

يعتبر اتخاذ قرار التعيين الخطوة الأخيرة في عملية الاختيار ومن خلالها يتم تعيين الشخص المناسب لشغل الوظيفة الشاغرة، وتتميز هذه المرحلة بتقلص عدد المرشحين مقارنة بباقي المراحل السابقة حتى أن الأمر قد يصل إلى مجرد شخص واحد، وفي هذه الحالة يكون دور هذه المرحلة شكليا أكثر منه خطوة من خطوات عملية الاختيار، إذ يفترض أن قرار اختيار الشخص المناسب لشغل الوظيفة الشاغرة يكون قد اتخذ بعد إجراء الاختبارات والمقابلات وانتهى بإجراء الفحوص الطبية، أما سلطة التعيين فتختلف من مؤسسة لأخرى حسب حجمها وحسب الأعراف السائدة بها، فقد توكل هذه المهمة إلى الإدارة العليا بصفقتها صاحب العمل، وقد توكل لمصلحة الموارد البشرية كونها المشرفة على المراحل السابقة من عملية الاختيار، كما يمكن أن توكل هذه المهمة إلى مدير المصلحة أو القسم الذي سيعمل فيه العامل الجديد.

**المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية**

تكتسي تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات والأفراد على حد سواء، ففي الوقت الذي تمثل مؤشرا واضحا لزيادة وتحسين الأداء العام بالنسبة للمؤسسة تعتبر عاملا من عوامل الرضا الوظيفي بالنسبة للأفراد. تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في تنمية العاملين من خلال أربعة مجالات هي:<sup>1</sup>

- تكوين العاملين؛

- تنمية المسار الوظيفي للعاملين؛

- التطوير الإداري؛

-التطوير التنظيمي.

ولأن التنمية بصفة عامة تعني الارتقاء من وضع إلى وضع آخر أفضل منه وفي جميع المجالات، فإنه يمكن اعتبار التكوين تنمية في حد ذاته وفي نفس الوقت أداة من أدوات التنمية.

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 33.

وتقتصر التنمية الإدارية على فئة المشرفين والمديرين، أما تنمية المسار المهني فتشمل كافة أفراد المؤسسة، في حين يتحدد الأفراد المعنيون بعملية التطوير التنظيمي بحسب المجالات التي سيشملها التغيير.

### أولاً: تكوين الموارد البشرية في المؤسسة

عرّف التكوين بأنه: «مجموعة الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتكويين، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم»<sup>1</sup>. يتضح من التعريف السابق أن التكوين هو العملية التي بمقتضاها تقوم المؤسسة بتزويد أفرادها بالقدرات والمهارات التي تراها ضرورية وناجعة لتحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية، لكن الأمر في الحقيقة يتعدى ذلك، فانطلاقاً من المفهوم المعاصر للمؤسسة على أنها مجموعة المعارف والمهارات والإجراءات والخبرات الفنية التي تتفاعل فيما بينها ومع تزايد الاهتمام بالاستثمار في الرأسمال البشري والذي فرضته أهمية الأصول المعنوية في المؤسسة عن الأصول المادية، فقد أدى ذلك إلى زيادة الاهتمام بالتعليم بصفة عامة والتدريب بصفة خاصة كونهما وسيلة المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، بمعنى أن التكوين هو: «العملية الديناميكية التي تهدف إلى تأهيل الأفراد، وبناء وتطوير الكفاءات في المنظمة»<sup>2</sup>. ويأخذ التكوين شكلين هما التدريب والتعليم، حيث يركز التدريب على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد، في حين يهتم التعليم بزيادة المعارف التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد، لكن هناك من يرى بأن الارتباط بين التعليم والتدريب موجود ويتمثل في أن العاملين الأفضل تعليماً يسهل تدريبهم، ويكونون أكثر انضباطاً وخضوعاً للنظم واللوائح المنظمة للعمل وأكثر انفتاحاً ذهنياً ودافعية نحو العمل مقارنة بالعاملين الأقل تعليماً<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليتة، الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 29.

<sup>2</sup> - Marie Dominique Pujol, Ressources humaines la boîte à outil de l'entrepreneur, éditions d'organisation, Paris, 2000, p76.

<sup>3</sup> - موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 26.

## ثانياً: تنمية المسار الوظيفي

كان مصطلح المسار الوظيفي مرتبطاً بالوقت، وكان الحديث عن المسار الوظيفي للعامل هو حديث عن الزمن الذي أمضاه في العمل في مؤسسة معينة<sup>1</sup>، وبالمقابل كان مصطلح تسيير المسار الوظيفي يعني تسيير الترقيات. ولقد عرّفت تنمية المسار الوظيفي على أنها: «العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم المهني وبين الاحتياجات المستقبلية وفرصها في النمو»<sup>2</sup>.

ولأن ترقية العامل من وظيفته الحالية إلى الوظيفة التي تعلوها مباشرة في السلم الوظيفي مرتبطة بترقية شاغل هذه الوظيفة أو بتحويله أو باستقالته أو وفاته، فقد كانت مسؤولية تنمية المسار الوظيفي مقتصرة فقط على الجانب القانوني بالنسبة للمؤسسة وعلى الوفاء التنظيمي والبقاء فيها بالنسبة للأفراد.

لكن مع تغير مفهوم الوفاء التنظيمي ورغبة الأفراد في تغيير مجالات وأماكن العمل لأسباب كثيرة فرضتها ظروف التقدم التكنولوجي والتنافسية، فقد أدى ذلك إلى اعتماد مفهوم جديد لتنمية المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسة يقوم على المصلحة المشتركة بينهما ويعتمد على التعاون والعمل المشترك بينهما في تخطيطه وتطويره.

مما سبق يمكن استخلاص أن عملية تنمية المسار الوظيفي هي مجموعة الجهود التي يقوم بها العامل بمساعدة وتوجيه من المؤسسة من أجل توجيه ومتابعة مساره الوظيفي في مختلف المؤسسات التي عمل فيها، وذلك بالطريقة التي تسمح له بالوصول إلى أعلى مستوى ممكن من النجاح والنمو الوظيفي والاجتماعي.

وحسب النظرة الحديثة لتنمية المسار الوظيفي، فالفرد يحس بالرضا الوظيفي متى أحس بالنمو في حياته المهنية، وعلى هذا الأساس تبنت المؤسسات الحديثة أكثر من وسيلة لجعل العامل يحس بالنمو، وذلك على العكس من النظرة التقليدية التي اعتمدت الترقية وحدها كوسيلة لتنمية عاملها. وكما سبق، فإن عملية تنمية المسار الوظيفي هي عملية مشتركة بين العامل والمؤسسة وتتم عن طريق الخطوات التالية:

<sup>1</sup> - Pierre Romelaer, Gestion des ressources humaines, Armand Colin, Paris, 1993, p184.

<sup>2</sup> - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي متكامل)، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص485.

## 1. تقييم الفرد لقدراته وأهدافه الوظيفية:

بمجرد التحاق الفرد بالمؤسسة، ينصب اهتمام العامل نحو تحقيق أهداف معينة تختلف من حيث قدرته على بلوغها، والزمن اللازم لذلك، وتشكل بالنسبة له تحديات يناضل ويعمل من أجلها، وكلما تمكن من هدف أحس بالنمو، وفي نفس الوقت يظهر أمامه هدف آخر يشكل بالنسبة له تحدياً ودافعاً في نفس الوقت، وتشكل هذه الأهداف في مجملها جزءاً من تخطيطه لمساره المهني، أما الجزء الآخر فيتوقف على إمكانياته وقدراته في بلوغ تلك الأهداف.

وهناك ثلاثة أبعاد لإمكانيات وقدرات العامل في النمو وهي:<sup>1</sup>

- بعد الكفاءة: والذي يشير إلى القدرة البدنية والفكرية على النمو المهني؛
  - بعد الشخصية: يقيس هذا البعد مدى توافق الخصائص الشخصية للعامل مع متطلبات النمو المهني؛
  - بعد المصلحة أو القيمة: يكتسي هذا البعد طابعاً تحفيزياً، بمعنى أن تنمية المسار المهني تشكل أداة تحفيز بالنسبة للفرد، فإذا لم تكن فرصة النمو المعروضة على العامل ضمن خطته وأهدافه الوظيفية فإنه لا يكلف نفسه عناء العمل من أجل تحقيقها.
- إن دور الفرد في تنمية المسار المهني يكمن في الموازنة بين أهدافه المهنية وبين قدراته وإمكانياته لبلوغها، فإذا كانت إمكانياته مثلاً لا تكفي لبلوغ هدف ما فإن العامل يتجه إما للبحث عن سبل مضاعفتها للحد المرغوب وإما صرف اهتمامه عن هذه الأهداف أو تعديلها، وفي كلتا الحالتين تلعب المؤسسة دوراً هاماً في تحقيق العامل للنمو المهني.

## 2. تقييم الفرد من طرف المؤسسة:

إن أي عملية تنمية للعاملين تقوم بها المؤسسة لا بد أن تستند إلى معايير موضوعية تثبت أهلية الفرد في النمو، وللكشف عن هذه المعايير المشار إليها في الخطوة الأولى، تقوم المؤسسة بتقييم دوري للعاملين كخطوة ثانية في تنمية المسار المهني، وذلك عن طريق الاستثمارات أو المقابلات، أو الاستعانة بالرؤساء المباشرين الذين تتوفر لديهم

<sup>1</sup>-Yves Emery et François Gonin, Dynamiser les ressources humaines, Presses polytechniques et universitaires romandes , 1<sup>ère</sup> édition, France, 1999, p109.

- معلومات عن رغبات الأفراد وطموحاتهم المهنية، وفي النهاية تخلص المؤسسة إلى تصنيف العاملين بها حسب قابليتهم للتنمية إلى أربع فئات رئيسية وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>
- فئة المتعلمين: تمثل الأفراد ذوي الاحتمالات العالية في النمو والذين يكون مستوى أدائهم أقل من المرغوب فيه كالمتردين حديثاً أو حديثي التعيين.
  - فئة النجوم: تمثل هذه الفئة الأفراد الذي يؤدون أعمالاً متميزة ويحققون مستويات عالية من الأداء، ولديهم استعدادات واحتمالات عالية للاستمرار والتقدم والنمو.
  - فئة الأفراد الراسخين أو المستقرين: تمثل الأفراد الذين يكون مستوى أدائهم مرضياً، لكن فرصهم في النمو محدودة لأسباب شخصية أو تنظيمية.
  - فئة الأفراد عديمي الفائدة: تمثل الأفراد الذين يكون مستوى أدائهم غير مرضي وليس لديهم فرص للترقي في المؤسسة كالمتردين في السن مثلاً.

### 3. تحديد الاختيارات الوظيفية:

تتمثل الخطوة الثالثة في تنمية المسار المهني في تحديد الاختبارات الوظيفية، ولهذا الغرض تقوم المؤسسة بتصميم مسارات التنمية لكل وظيفة أو مجموعة وظيفية وإعداد دليل للمسارات الوظيفية يتضمن معلومات عن فرص التنمية في مختلف الوظائف والمعايير التي تتطلبها كل فرصة، وذلك لكي يتسنى للفرد تحديد أهدافه الوظيفية<sup>2</sup>.

ولأن التنمية بصفة عامة تعني التقدم إلى الأحسن، فمن واجب المؤسسة اعتماد أكثر من وسيلة تجعل العامل يحس بالنمو كأن توفر وظائف ديناميكية وذات مسؤوليات متعددة أو تقسم كل وظيفة إلى درجات عديدة أو أن تعتمد على الأجر كمعيار للنمو.

### 4. الإرشاد والتوجيه الوظيفي:

من أجل نجاح عملية تنمية المسار المهني ينبغي على المؤسسة أن تحرص على إرشاد العاملين وتقديم النصح لهم في تخطيط مسارهم المهني، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الرؤساء المباشرين أو من خلال مصلحة الموارد البشرية أو الاستعانة بجهة استشارية متخصصة من خارج المؤسسة، وتتوقف فعالية الإرشاد والتوجيه الوظيفي على

<sup>1</sup> - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 247.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 277.

توافر الخبرة اللازمة لدى القائمين على هذه العملية، لذا ينبغي على المؤسسة تدريبهم وتأهيلهم بالطريقة التي تسمح لهم بمعرفة الاهتمامات الوظيفية للعاملين وكيفية الوصول إليها مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تطرأ على وظائف المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى الحرص على تلبية احتياجات المؤسسة من الكفاءات<sup>1</sup>.

### ثالثاً: التنمية الإدارية

عرّفت التنمية الإدارية على أنها: «مختلف الجهود والإمكانات التي توفرها المنظمة للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتهيئته لإدارة مرؤوسيه وللمساهمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية بفعالية، وذلك من خلال رفع قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل وضمان توفر التعاقب الإداري داخل المنظمة بقدر الإمكان»<sup>2</sup>.

وعلى العكس من تنمية المسار الوظيفي الذي يشمل كافة العاملين في المؤسسة، نجد أن التنمية الإدارية تخص فئة المديرين، وإذا كان التدريب يتم تقييمه بناء على التحسن الملحوظ في أداء المتدرب وزيادة إنتاجيته، فإن التنمية الإدارية غير قابلة للتقييم بنفس الطريقة ويصعب الحكم على نجاحها أو فشلها كونها عملية تعليمية بالدرجة الأولى وليست تدريبية، إذ أن المدير يملك مهارات تحليلية وقدرة عالية على التفكير والفهم لا يستطيع التدريب في حد ذاته إكسابها للمتدرب بينما يلعب التعليم دور في ذلك، هذا مع العلم أن هناك صفات وخصائص فطرية في المدير، وهذا ما يؤدي إلى القول أنه من الممكن تدريس مواضيع عن الإدارة ولكن لا يمكن تدريس أو تعليم الإدارة ذاتها<sup>3</sup>.

وتبقى التنمية الذاتية هي الأسلوب الأكثر فاعلية، حيث تنبع الرغبة في التنمية من المدير نفسه فيقوم بتنظيم برنامج للقراءة والدراسة والإطلاع، يكفل له التزود بمعارف وخبرات جديدة على الدوام، كما لا يجب نسيان دور الخبرة في تنمية قدرات المدير، إذ أن أغلب المديرين يتعلمون بالممارسة وبالأخطاء التي وقعوا فيها طيلة مسارهم المهني.

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 278.

<sup>2</sup> - ميشيل أرمسترونج، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة (الدليل الأكثر رواجاً لطرق الإدارة الحديثة)، مكتبة جرير، السعودية، الطبعة الرابعة، 2004، ص 116.

<sup>3</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993، ص 118.

## رابعاً: التطوير التنظيمي

عرّف التطوير التنظيمي بأنه: «ذلك الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تدعمه الإدارة العليا بهدف زيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم، وباستخدام مختلف المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية»<sup>1</sup>.

وهناك من يرى أن التطوير التنظيمي يأتي ضرورة حتمية تفرضه الظروف الاقتصادية والتكنولوجية بالدرجة الأولى إلى جانب ظروف أخرى اجتماعية وثقافية، وتتمثل الظروف الاقتصادية في تحديات المنافسة ورهان البقاء والاستمرارية الذي يواجه المؤسسة، أما الظروف التكنولوجية فتتمثل في التدفقات الهائلة والسريعة للاختراعات، والتي لها تأثير على بيئة العمل من حيث كمية الإنتاج ونوعيته وأساليبه<sup>2</sup>.

## المطلب الثالث: تحفيز الموارد البشرية وصيانتها

تقوم المؤسسة بتوظيف أحسن المتقدمين للعمل بها ثم تهتم بتكوينهم بصفة مستمرة، وكل هذا من أجل الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم قدر الإمكان، ومن ثم تحقيق أهدافها بفعالية، لكن هذا يبقى غير كاف ما لم تراعى في ذلك الأسباب التي دفعتهم إلى العمل والالتحاق بها من جهة، ومن جهة أخرى العوامل التي تدفعهم إلى بذل أكبر جهد ممكن وتحقيق أداء أحسن، ويدخل كل هذا في إطار المهمة الثالثة لإدارة الموارد البشرية وهي تحفيز الموارد البشرية وصيانتها.

## أولاً: تحفيز الموارد البشرية

لقد عرّف التحفيز على أنه: «العملية التي بمقتضاها تقوم المنظمة باستثارة وتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أداء متميز»<sup>3</sup>، وبالتالي فالمعيار الرئيسي الذي تمنح على أساسه الحوافز هو معيار التميز في الأداء، لكن هذا لا يمنع من اعتماد معايير أخرى كالجهد والأقدمية والكفاءة، حيث تمنح الحوافز على أساس الجهد انطلاقاً من أن العبرة في المحاولة والأسلوب وليس في النتيجة، كما يشيع استخدام هذا المعيار في الحالات التي

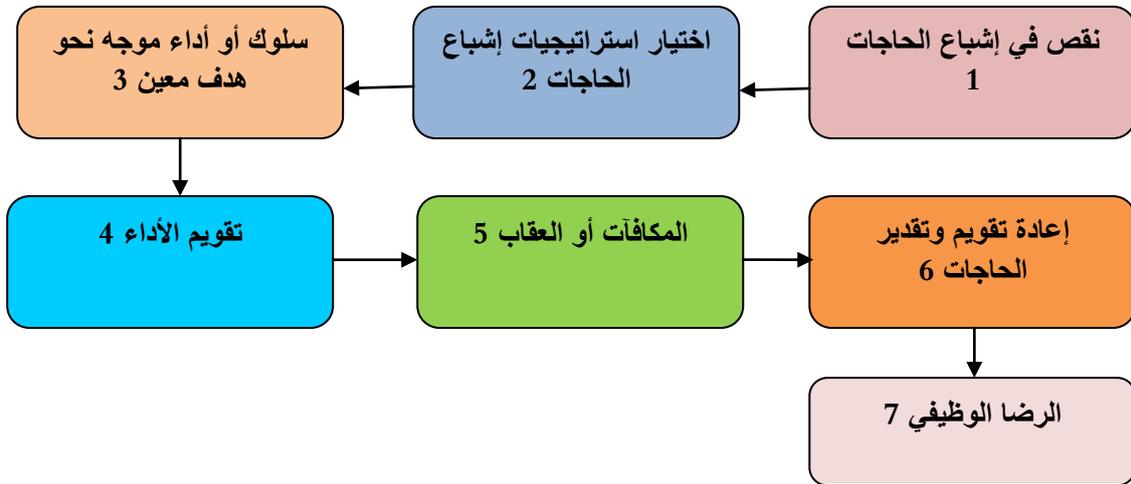
<sup>1</sup>- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص 21.  
<sup>2</sup>- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 165.  
<sup>3</sup>- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 238.

يصعب فيها قياس وتقييم الأداء كالوظائف الخدمية مثلا، أما معيار الأقدمية فيشير في الغالب إلى المكافأة على الولاء والبقاء في المؤسسة، في حين يستخدم معيار الكفاءة لتشجيع العاملين على اكتساب المعارف والمهارات.

وتقوم المؤسسة بممارسة دورها في عملية التحفيز عن طريق تحديد الأهداف التي تصبوا إليها ثم ربطها بحاجات الأفراد ثم تقوم بعد ذلك بعرض مختلف الحوافز التي تثير وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد نحو إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهداف المؤسسة في نفس الوقت<sup>1</sup>.

ويمكن اختصار العملية التحفيزية في الشكل التالي:

### شكل رقم 02: نموذج أساسي للدافعية



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص91.

<sup>1</sup>- Marie Dominique Pujol, Op Cit, p177.

## 1. مراحل التحفيز:

من خلال الشكل 02 يمكن استنتاج مرحلتين رئيسيتين في العملية التحفيزية هما:

## 1.1. البحث عن حاجات الأفراد واثارتها:

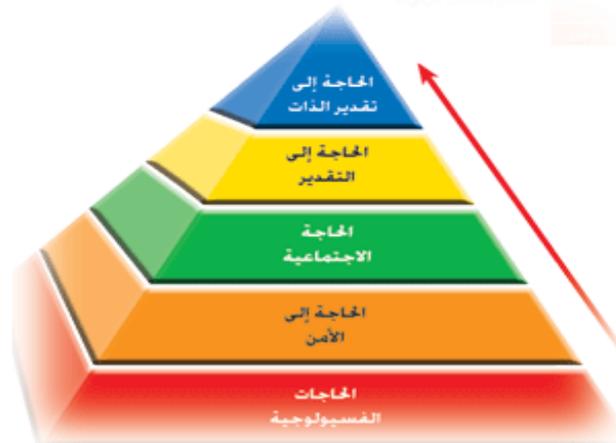
تؤدي إثارة الحاجة لدى الفرد إلى شعوره بحالة عدم التوازن، والتي يحاول تخفيفها عن طريق سلوك معين، وقبل هذا تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف المنتظرة من عملية التحفيز، والتي يمكن حصرها في الغالب في تحقيق التميز في الأداء، ثم تقوم بعد ذلك بإيجاد علاقة بين هذه الأهداف والحاجات المختلفة للأفراد المعنيين بالتحفيز، و فيما يلي استعراض لأهم النظريات التي تناولت حاجات الأفراد وعلاقتها بتحفيزهم.

## 1.1.1. نظرية الحاجات لماسلو:

قدم أبراهام ماسلو Abraham Maslow من خلال نموذج تراتبيا هرميا لمختلف حاجات الإنسان والتي على أساسها يمكن التحكم في سلوك العامل ودافعيته، وتتمثل هذه الحاجات في الحاجات الفيسيولوجية، تعلوها حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية، فحاجات التقدير والاحترام، فحاجات تحقيق الذات<sup>1</sup>.

والشكل الموالي يوضح هرم ماسلو في ترتيبه لهذه الحاجات:

## شكل رقم 03: هرم ماسلو لترتيب الحاجات



Source: Jean-Marie Peretti, Ressources humaines et gestion des personnes, Vuibert, Paris, 4<sup>ème</sup> édition, 2002, p 27.

<sup>1</sup>- Bruno Jarrosson, 100 ans de management un siècle de management à travers les écrits, Dunod, Paris, 1<sup>ère</sup> édition, 2000, pp39-40.

وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت لماسلو في نموذج هذا والمتعلقة أساساً بتداخل الحاجات، إلا أنه ساهم مساهمة كبيرة في تحديد نوعية الحاجات التي تؤثر في سلوك الفرد والتي يتم العمل بها حتى الوقت الحالي في الكثير من المنظمات وفي العديد من المجالات.

### 2.1.1. نظرية الحاجات لألدرفر:

تعتبر هذه النظرية صيغة معدلة لنظرية ماسلو، وتعتمد نفس فرضياتها مع إدخال بعض التعديلات، وتتنظم الحاجات المتعددة للإنسان حسب ألدرفر إلى ثلاث مجموعات رئيسية:<sup>1</sup>

- حاجات البقاء وهذه تتضمن الحاجات العائدة إلى ضمان الصحة الجسمية للفرد وتمثل إلى حد ما الحاجات الفسيولوجية والأمنية عند Maslow.
- حاجات العلاقات مع الآخرين وهذه تركز على أهمية علاقات الفرد مع الآخرين وهي تشبه الحاجات الاجتماعية عند Maslow.
- حاجات النمو وهذه تركز على تطوير القدرات الإنسانية والرغبة في نمو الشخص وتطوير قدراته وإمكانياته وهذه تماثل الحاجات العليا عند Maslow وهي حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات.

والشكل الموالي يوضح سلم الحاجات عند Clayton Alderfer:

### شكل رقم 04: سلم الحاجات عند ألدرفر



المصدر: سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 241.

<sup>1</sup> - سعد نانف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، مرجع سابق، ص 363.

وفيما يرى ماسلو في نموذج أن عملية إشباع الحاجات تتم بطريقة تسلسلية انطلاقاً من الحاجات الطبيعية في أسفل الهرم إلى غاية حاجات تحقيق الذات في أعلاه، يرى ألدرفر أن للفرد ميل إلى إشباع حاجاته المختلفة في نفس الوقت، وذلك حسب قدرته وإمكانياته، فيشبع حاجات الوجود بأشياء مادية يتنافس مع الآخرين للحصول عليها وحاجات الانتماء عن طريق الحصول على قبول الآخرين لشخصيته وسلوكاته واتجاهاته من خلال التعاون معهم، أما حاجات النمو فيشبعها بالتعلم واكتساب المعارف.

### 3.1.1. نظرية العاملين لهيرزبرغ:

صنف هيرزبرغ Frederick Herzberg العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، والتي تشكل في نفس الوقت حاجات الأفراد إلى نوعين وهما:<sup>1</sup>

- **العوامل الوقائية:** ينتج عن غيابها درجة عالية من عدم الرضا كما أن وجودها لا يؤثر على دافعية الفرد بدرجة كبيرة، وتتمثل هذه العوامل في سياسة المؤسسة، العلاقات المتبادلة بين العمال، العلاقات مع المشرفين، المرتب، تأمين الوظيفة، الحياة الشخصية للفرد ظروف العمل والحياة الاجتماعية.

- **العوامل الحافزة:** يؤدي وجودها إلى درجة عالية من الدافعية والرضا الوظيفي ولا يؤدي غيابها إلى إحداث درجة ملحوظة من عدم الرضا الوظيفي. وتتمثل هذه العوامل في الاعتراف، الإنجاز، العمل نفسه، احتمالات النمو في الوظيفة، المسؤولية.

وبالرغم من الانتقادات التي وجهت لنظرية هيرزبرغ والمتعلقة أساساً بافتراض تماثل العاملين في استجاباتهم لبيئة العمل إلا أنه لا يجب التقليل من قيمة النظرية وأثرها في جذب اهتمام المديرين والمهتمين ببيئة العمل، ومن ثم يجب الاعتراف بإسهامات هذه النظرية في مجال تحفيز الأفراد بصفة خاصة وفي إدارة الموارد البشرية بصفة عامة إذ أن تقسيم هيرزبرغ لعوامل دافعية الأفراد يعد أكثر موضوعية مقارنة بتقسيم ماسلو.

<sup>1</sup> - André Boyer, L'essentiel de la gestion, Editions d'organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2001, p169.

**2.1. تصميم الحوافز:**

بعد اكتشاف المؤسسة لحاجات الفرد المعني بعملية التحفيز، تقوم بعرض واقتراح الحوافز التي تثير سلوكه وتوجهه نحو إشباع هذه الحاجات. ويعتبر هذا السلوك بمثابة إستراتيجية يختارها الأفراد من بين اختيارات وبدائل مختلفة وذلك بعد إجراء عملية عقلية يتم بموجبها دراسة وتحليل العلاقة بين الحوافز المعروضة عليه وبين الحاجات التي يريد إشباعها، هذا مع إدخال متغيرات واعتبارات أخرى يمكن تغطية أهمها من خلال نظرية التوقع لفروم ونظرية العدالة لآدمز.

**1.2.1. نظرية التوقع لفروم:**

تصنف هذه النظرية ضمن النظريات المعرفية للتحفيز التي تهتم بالجانب المعرفي الذي يسبق السلوك والاستجابة للحافز، ويفترض Victor Vroom في هذه النظرية أن الفرد لا يتجه تلقائياً نحو الحافز المعروض عليه وإنما يقوم بعملية عقلية ثم يتصرف وفق ما تمليه عليه هذه العملية، فيختار السلوك المناسب بعد إدراكه للعلاقات بين الجهد والأداء وبين هذا الأخير ومختلف الحوافز المعروضة.

وتتمثل العلاقة بين الجهد والأداء في القدرة أو الاستطاعة، بينما العلاقة بين الأداء والحوافز المعروضة فترتبط بدرجة أهمية هذه الحوافز بالنسبة للفرد ومدى جاذبيتها له بمعنى أن الفرد يدرس في بداية الأمر احتمال قدرته على إنجاز وتحقيق الأداء المطلوب منه بغض النظر عن الحافز المرتبط به، وهذا من خلال تجاربه السابقة أو تجارب الآخرين، أو عن طريق مقارنة مؤهلاته بمتطلبات تحقيق هذا الأداء، ثم بعد ذلك يقوم بدراسة وتحليل قيمة وأهمية الحوافز المعروضة عليه بالنسبة له، فإذا كانت مهمة فإنه يقوم بتوجيه سلوكه نحوها، أما إذا كانت عكس ذلك فإنه يصرف اهتمامه عنها أو يطلب تعديلها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - شوقي ناجي جواد، سلوك تنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 100.

**2.2.1. نظرية العدالة لأدمز:**

يفترض أدمز Adams Stacey في هذه النظرية أن الفرد يقوم قبل إقباله على تصرف ما استجابة لحافز معين بمقارنة العائد الذي يستلمه بالعوائد التي يستلمها أشخاص آخرون يقومون بنفس العمل ويقدمون نفس المجهود، فإذا أسفرت نتيجة المقارنة عن وجود تفاوت ما فإن الفرد يعمل على تخفيفه أو الحد منه عن طريق الشكاوى والتذمر والتقليل من المجهودات، وهذا في حالة ما إذا كان التفاوت لصالح الأشخاص الآخرين أما إذا كان التفاوت لصالح الفرد فإنه يقوم ببذل المزيد من الجهود حتى تتساوى عوائده بعوائد الآخرين<sup>1</sup>.

**2. أنواع الحوافز:**

إن فعالية نظام الحوافز تكمن في مدى قدرة المؤسسة على اكتشاف وتحديد حاجات الأفراد وتطلعاتهم من جهة، وفي قدرتها على وضع حوافز تستجيب لهذه الحاجات والتطلعات من جهة أخرى، وبالتالي ينبغي أن تكون الحوافز التي تقدمها المؤسسة مرنة ومتجددة، لذلك يُلاحظ أنه لا يمكن حصر الحوافز في نوع معين أو بمقدار معين، فالأمر مرتبط بحاجات الأفراد وبإمكانيات المؤسسة. وفيما يلي أكثر أنواع الحوافز شيوعاً واستخداماً:

**1.2. الحوافز المادية:**

ويشمل هذا النوع من الحوافز:<sup>2</sup>

**1.1.2. الحوافز المادية المباشرة:**

تتمثل هذه الحوافز في الأجر الأساسي وملحقاته مثل الأجر الإضافي، حوافز الإنتاج، العلاوات، المكافآت بأنواعها، المشاركة في الأرباح وغيرها. وبشكل عام تعبر هذه الحوافز عن القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والأسرية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - سعد نانف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، مرجع سابق، ص 369.  
<sup>2</sup> - سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مصر الجديدة، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998، ص 349-350.  
<sup>3</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 380.

**2.1.2. الحوافز المادية غير المباشرة:**

تتضمن هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعمال كالتغذية والإسكان والمواصلات والتعليم والخدمات الطبية ودور الحضانة. وتعد الخدمات الاجتماعية من الحوافز المؤثرة على أداء العاملين إذ تستهدف صيانة العمال والمحافظة عليهم كقوى عاملة داخل المنظمة، والرفع من درجة رضاهم وتحفيزهم على العمل. وما يمكن ملاحظته هنا، أن الحوافز المادية غير المباشرة تهدف إلى تحسين الظروف المادية للعمل، وإتاحة الاستمتاع بأوقات فراغ أكبر، وضمان الأمان والرعاية في أوقات الشدة مثل المرض والأزمات المالية، وتحسين الظروف الاجتماعية العامة للأفراد.

**2.2. الحوافز غير المادية:**

تتمثل الحوافز غير المادية في فرص التقدم والنمو الوظيفي، وكذلك في مختلف التشریفات والتكريمات والثناء المقدم للعاملين مقابل تميزهم في أدائهم.

**ثانياً: صيانة الموارد البشرية**

إن المؤشر الرئيسي لنجاح أي عملية استثمار هو تفوق الإيرادات على التكاليف، ولأن ترك العامل للعمل أو غيابه عنه يشكل تكلفة بالنسبة للمؤسسة قد تمتد خطورتها لدرجة تفوق التكاليف على الإيرادات، يتحتم على المؤسسة تخفيض هذه التكلفة أو الحد منها، وذلك بدراسة مسبباتها والبحث عن سبل معالجتها وهذا من خلال إجراءات الصيانة.

**1. مفهوم صيانة الموارد البشرية:**

عرّفت صيانة الموارد البشرية بأنها: «مجموعة الإجراءات والتدابير التي تقوم بها المنظمة من أجل المحافظة على مواردها البشرية عن طريق غرس روح حب العمل والولاء لها، وذلك بالوقوف على ظاهرتي ارتفاع معدل دوران العمل، وارتفاع معدلات الغياب عن العمل»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 486.

**1.1. ارتفاع معدل دوران العمل:**

تشير ظاهرة دوران العمل إلى حركة القوة العاملة دخولا إلى المؤسسة وخروجا منها، أما معدل دوران العمل فيعبر عن نسبة عدد حالات الانفصال عن العمل خلال فترة معينة إلى متوسط عدد أفراد القوى العاملة بالمؤسسة خلال نفس الفترة، ويحسب بالعلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين تركوا المؤسسة خلال فترة معينة}}{100 \times \text{متوسط عدد الأفراد في المؤسسة خلال نفس الفترة}}$$

و يتم عادة اعتماد فترة سنة في حساب معدل دوران العمل، كما يمكن اعتماد الشهر أو ثلاثة أشهر وذلك للوقوف على معدل التغير الموسمي لدوران العمل. يعتبر دوران العمل ظاهرة طبيعية في أي مؤسسة، فالدخول إليها يعبر عن حاجتها إلى العمالة، أما الخروج فيكون نتيجة عدة عوامل كالوفاة والتقاعد والاستقالة والتسريح إلا أن العامل الرئيسي الذي تركز عليه مهمة صيانة الموارد البشرية اهتمامها هو عامل الاستقالة كون العوامل الأخرى غير مؤثرة بنسبة كبيرة، إلى جانب خروجها عن نطاق مسؤولية وظيفة الموارد البشرية، فمثلا في حالة التسريح لدواعي اقتصادية فهذا لا يشكل خطرا على المؤسسة مهما ارتفع معدل دوران العمل، وهذا باستثناء حالة فقدانها لعاملين مهمين بالنسبة لها، ثم إن المؤسسة في مثل هذه الحالات ملزمة باتخاذ إجراءات مسبقة للوقوف على تأثيرات عملية التسريح عليها وعلى العاملين، ويتعلق الأمر بضرورة حرصها المستمر على قابلية التشغيل لعاملاتها، وذلك بإعدادهم لممارسة وظائف أخرى داخل المؤسسة أو خارجها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد أحمد إسماعيل، إدارة الموارد البشرية (المؤشرات والمعادلات الرياضية الشائعة)، الجزء الأول، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2013، ص 09. [www.hrdiscussion.com,22/03/2012](http://www.hrdiscussion.com,22/03/2012)

<sup>2</sup> - Françoise kerlan, Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Editions d'organisation, Paris, 2ème édition, 2004, p127.

**2.1. ارتفاع معدل الغياب:**

يطلق مصطلح الغياب على الحالة التي تنشأ عن عدم مزاوله العامل لعمله رغم أنه مدرج في جدول العمل، وهذا يستثني الحالات التي يكون فيها العامل في إجازة رسمية أو عطلة قانونية، رغم تأثير هذه الحالات على عدد الأفراد المتاحين للعمل<sup>1</sup>. وتتمثل الأيام المفقودة في الأيام التي يتغيب فيها على الأقل عامل واحد أما عدد الأيام الفعلية فتتمثل في العدد الكلي لأيام العمل المفروض أن يحضرها جميع العاملين.

ويحسب معدل الغياب بالعلاقة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة خلال فترة معينة}}{100 \times \text{عدد أيام العمل الفعلية لتلك الفترة}}$$

**2. مجالات الصيانة:**

يمكن لظروف العمل المحيطة بالعامل أن تجعله محبا لعمله ويندفع نحوه، كما يمكن أن تجعله يستاء ويتهرب منه، وكل هذا يتوقف على استجابة هذه الظروف لرغبات العامل وحاجاته المادية والنفسية، ويظهر ملل العامل واستياؤه عن العمل في شكل غيابات متكررة ناتجة عن مرض أو حوادث عمل في بعض الأحيان، وعن تمارض وحجج مفتعلة أحيانا أخرى، وقد تتطور الأمور لدرجة الترك النهائي للعمل، ومن أجل تفادي أو التقليل من حدة ظاهرتي الغياب والاستقالة ينبغي على المنظمة أن تهتم بتوفير بيئة عمل آمنة وصحية وكذلك غرس ثقافة تنظيمية تشجع الرغبة في العمل والولاء التنظيمي، مع الأخذ بعين الاعتبار الدور الذي يلعبه التعويض بنوعيه المباشر وغير المباشر في صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- Bernard Martory et Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, Editions Nathan, Paris, 3ème édition, 2000, p188.

<sup>2</sup>- محمد أحمد إسماعيل، قياس ومراقبة الغياب وتقدير تكاليفه (لماذا نهتم بدراسة غياب الموظفين)، الجزء الأول، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2014، ص 04.

<sup>3</sup>- سعاد نانف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، مرجع سابق، ص 465.

وتشمل مجالات الصيانة ما يلي:

## 1.2. توفير بيئة عمل آمنة وصحية:

إن تنافسية الدولة من منظور كلي مرتبطة إلى حد كبير بقدرتها على ضمان سلامة وصحة مواطنيها. ومن ثم فإن الأمر ينطبق بدرجة كبيرة على منظماتها الاقتصادية التي تواجه منافسة قوية سواء من داخل الدولة نفسها أو من خارجها<sup>1</sup>.

إن أول مسؤولية للمؤسسة في صيانتها لعامليها تكمن في توفير ظروف عمل جيدة تسمح للعامل بممارسة مهامه على أحسن وجه، وذلك عن طريق الاهتمام بسلامة العاملين وصحتهم المهنيين، فتقوم بحمايتهم من الإصابات الناجمة عن حوادث ذات صلة بالعمل وهذا في إطار السلامة المهنية، أما الصحة المهنية فتوفرها عن طريق التأكد من خلو العاملين من الأمراض الناتجة عن العمل. وتختلف أسباب حوادث العمل والأمراض المهنية من مؤسسة لأخرى، وذلك حسب النشاط الذي تمارسه المؤسسة وحسب المنطقة الجغرافية التي تتواجد فيها، وبالتالي ينبغي على المؤسسة تشخيص هذه المشكلة بناء على المعطيات المتوفرة لديها.

كما أن الوقاية من حوادث العمل تأتي كضرورة تستوجبها اعتبارات إنسانية واقتصادية، وتشمل الاعتبارات الإنسانية حماية العامل من أخطار العمل وصيانتته من الإصابات التي قد تمتد خطورتها لدرجة العجز الكلي للعامل أو حتى الوفاة، أما الاعتبارات الاقتصادية فتتمثل في تخفيض تكاليف التشغيل بمقدار التكاليف المباشرة وغير المباشرة للحوادث. ثم إن الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية تؤدي إلى رفع معنويات العاملين بالشكل الذي يؤثر بالإيجاب على سمعة المؤسسة من جهة وعلى كمية الإنتاج ونوعيته من جهة أخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- E. Michael- P. Fall, Rapport de compétitivité globale, Economica, Paris, 2005, p71.

<sup>2</sup>- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 421.

## 2.2. غرس ثقافة تنظيمية تشجع الرغبة في العمل والولاء التنظيمي:

عرّفت الثقافة التنظيمية على أنها: «مجموع القيم والاتجاهات والأعراف السائدة في المنظمة والتي تنعكس على شخصية العاملين وعلى سلوكهم في العمل وخارجه»<sup>1</sup>. وتختلف الثقافات التنظيمية من حيث درجة تأثيرها وكذلك من حيث مضمونها، ففيما يخص درجة التأثير نجد مؤسسات تملك ثقافة قوية تؤثر على العاملين فيها حيث تؤدي إلى تغيير جذري في شخصياتهم وسلوكياتهم كالمؤسسات العسكرية مثلاً، وينطبق الشيء نفسه على العديد من المؤسسات الاقتصادية، وفي كل الأحوال تبقى المؤسسة ومن خلال ثقافتها الخاصة بها مسؤولة عن سلوك عامليها وعن لائهم لها، وبالتالي يتحتم عليها غرس ثقافة تنظيمية ذات مضمون ودرجة تأثير مناسبين لحاجتها إلى صيانة مواردها البشرية.<sup>2</sup>

## 3.2. التعويضات:

يشير التعويض بصفة عامة إلى قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد أو المقابل للمجهود الذي قدمه<sup>3</sup>، وبالتالي فإن السمة الرئيسية للتعويض هي الشمولية، بمعنى أنه يمنح لجميع العاملين في المؤسسة بدون استثناء. وتوضح أهمية التعويضات بمختلف أنواعها كوسيلة لصيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من خلال اندفاع ورغبة الأفراد في الالتحاق بالمؤسسات التي تقدم تعويضات مرتفعة، لدرجة أن المؤسسات جعلت منها وسيلة لجذب أحسن الكفاءات من سوق العمل<sup>4</sup>. وتنقسم التعويضات إلى نوعين مباشرة وغير مباشرة<sup>5</sup>:  
**- تعويضات مباشرة:** وتتمثل في الأجر وهو المقابل المادي للعمل ويدفع على أساس الجهد أو كمية الإنتاج، كما يدفع على أساس الوقت وعادة يقترن بالشهر ويسمى في هذه الحالة بالراتب<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - سعد نانف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، مرجع سابق، ص 479.

<sup>2</sup> - سعد نانف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الطبعة الثالثة، المرجع نفسه، ص 480.

<sup>3</sup> - جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 378.

<sup>4</sup> - زيد منير سلمان عبوي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 193.

<sup>5</sup> - بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 52.

<sup>6</sup> - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص 150.

- **تعويضات غير مباشرة:** تتمثل في مختلف المزايا والخدمات المقدمة للعاملين، وتمنح مقابل العضوية في المؤسسة، وتشمل الإطعام والسكن والخدمات الثقافية والترفيهية، والنقل وغيرها، وتجدر الإشارة أنه لا يمكن حصر التعويضات غير المباشرة في نوع معين أو حجم معين، لأن الأمر يتوقف على أذواق العاملين ورغباتهم، وعلى إمكانيات المؤسسة وكذلك على درجة استجابتها لصيانة الموارد البشرية، فقد توفر المؤسسة لأحد عامليها خدمة عالية الجودة ومكلفة وذلك نظرا لأهميته وحاجتها لخدماته<sup>1</sup>.

وتمنح المزايا والخدمات بمعيار المساواة كما يمكن منحها بمعيار العدالة، وفي الوقت الذي تستخدمها المؤسسة في صيانة مواردها البشرية يمكن كذلك أن تستخدمها في تحفيزهم، فقد تمنح المؤسسة خدمة معينة فقط للعاملين الذين يظهرون مستويات أداء متميزة، وفي هذه الحالة يمكن القول أن هذه الخدمة هي عبارة عن وسيلة للتحفيز والصيانة في نفس الوقت.

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص 177.

## خلاصة:

يتضح مما سبق، أن إدارة الموارد البشرية أضحت إحدى الوظائف التي تركز عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها، والسبب من وراء ذلك يعود إلى الأهمية التي يكتسبها العنصر البشري في تحقيق القيمة. إن الأمر لم يكن ليصل إلى ما وصل إليه لو لا الكم الهائل من الدراسات والبحوث التي أكدت على ذلك منذ بداية ظهور المؤسسات إلى هذا اليوم.

كما أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال جملة من الممارسات والإجراءات التي تجتمع في مجملها في ثلاثة مهام رئيسية هي الحصول على الأفراد، تكوينهم ثم تحفيزهم وصيانتهم.

كما يلاحظ أن ظروف العولمة والتنافسية وتطور البعد الاجتماعي والإنساني للمؤسسات أدى إلى تضاعف مهام ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية، فبعد أن كانت ترمي إلى تحقيق بعض المؤشرات التي تأخذ في الغالب طابعا كميا، وتكون على الصعيد الداخلي للمؤسسة كالتحكم في ظاهرة الغياب عن العمل وتحفيز العاملين ماديا من أجل الزيادة في الإنتاج، تطورت هذه المؤشرات لتأخذ الطابع الكمي والكيفي معا وتخرج كذلك من الإطار الداخلي للمؤسسة إلى محيطها الخارجي، وتظهر في شكل مؤشرات عديدة تختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة نشاطها وحسب محيطها كرضا العملاء ورضا المجتمع والإبداع والنظرة للمستقبل وغيرها من الأهداف.

إضافة إلى ذلك، وبالنسبة لإدارة الموارد البشرية السياحية تعد النظرة للمستقبل أحد العناصر الأساسية لنجاحها في تحقيق أهدافها خاصة وأن التحول من منطق العامل إلى منطق الكفاءة يفرض تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والاحتياجات التكوينية بصورة مسبقة ثم اتخاذ القرارات المناسبة لتوفيرها مع الأخذ بعين الاعتبار جملة التحديات التي تواجه هذه الإدارة ومحاولة مواجهتها باتخاذ جملة من الإجراءات التي يجب إتباعها حتى يمكن الاستفادة من هذا المورد.

## الفصل الثالث:

# الخدمات السياحية

**تمهيد:**

لقد زاد الاهتمام بصناعة الخدمات مقارنة بصناعة السلع في الفترة الراهنة نتيجة للتحويلات الهامة في مؤسسات الأعمال وللتطورات التي حدثت في القوى البشرية وزيادة التحسن في المستوى المعيشي، وتنوع الاحتياجات خاصة في المجال الخدمي، لقد كان ولفترة طويلة من الزمن الاهتمام منصبا على القطاع الصناعي ودوره في تحقيق خطط التنمية على مستوى الدول ومن ثم على مستوى مؤسسات الأعمال، ولكن في الآونة الأخيرة أصبح الاهتمام بقطاع الخدمات كمحور أساسي في تشكيل القطاعات الاقتصادية وكمورد هام لدخل الدولة لا يقل درجة عن القطاع الصناعي.

لقد عرفت الخدمات السياحية توسعا كبيرا خاصة في الدول المتطورة وأصبحت كقطاع جوهري في اقتصادياتها والمحرك الأساسي والفعال في الاقتصاد العالمي.

كما ازدادت فرص المؤسسات السياحية بزيادة انفتاح دول العالم على بعضها وزيادة أنشطة السفر وحركة الأفراد وتزايد عمليات التصنيع والتجارة الخارجية، مما أدى إلى نمو الصناعة السياحية والفندقية وتزايد الطلب على خدمات الضيافة.

كما أدى التنافس على تقديم الخدمة في صناعة السياحة وتغير البيئة التي تعمل فيها مؤسساتها وكذا تغير حاجات ورغبات الأفراد، للجوء إلى الإدارة المحترفة واليد العاملة المؤهلة بغية تلبية حاجات المستهلكين السياحيين والعمل على راحتهم.

على هذا الأساس سيتناول هذا الفصل مبحثين: المبحث الأول، ويتطرق للاتجاهات النظرية والمفاهيم الأساسية للخدمات، أما المبحث الثاني فيتطرق للاتجاهات النظرية والمفاهيم الأساسية للخدمات السياحية.

## المبحث الأول: الاتجاهات النظرية والمفاهيم الأساسية للخدمات

شهد قطاع الخدمات عموماً نمواً متصاعداً وملفتاً للنظر خلال العقود الأخيرة، فلقد أخذت الخدمات المختلفة بشكل عام كالتعليم والسياحة والنقل والتأمين والخدمات المالية والطبية وغيرها، في احتلال مراكز الصدارة من حيث العائد الذي تحققه والعمالة التي توفرها في العديد من المجتمعات، لا سيما في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية واليابان. وتجمع العديد من الأدبيات الاقتصادية في هذا الخصوص على أن الخدمات هي السمة المميزة للعصر الحالي<sup>1</sup>.

لقد أصبح قطاع الخدمات اليوم من الأنشطة الهامة سواء على مستوى الأدبيات التسويقية أو الممارسات من جانب المديرين، ومن ثم زاد الاهتمام بالمشاكل المرتبطة بتسويق وتقديم الخدمة نظراً للخصائص المميزة للخدمات التي تجعل هذه الأخيرة مختلفة تسويقياً عن السلع المادية. بالإضافة إلى ذلك، زاد الاهتمام من جانب المؤسسات الصناعية المنتجة للسلع المادية بالخدمات التي تقدم مصاحبة لبيع السلع والتي أصبحت مصدراً للميزة التنافسية التي يمكن أن تتمتع بها هذه المؤسسات مقارنة بمنافسيها.

<sup>1</sup> - عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، أساسيات الإدارة الفندقية (مدخل استراتيجي)، مطبعة النيل، القاهرة، 1995، ص 03.

## المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الخدمات

### أولاً: مفاهيم حول الخدمات

إن الاهتمام المتزايد بالخدمات أدى إلى إعطائها مفاهيم متعددة ومتنوعة، فعلى الرغم من إنجاز العديد من الدراسات والأبحاث من قبل الأكاديميين والممارسين في مجال تسويق الخدمات إلا أنهم لم يتفقوا على تعريف واحد مشترك للخدمات حتى وإن كانت تعاريفهم تجتمع في نقاط مشتركة.

#### 1. التعاريف الأساسية للخدمات:

يعد الافتقار إلى تعريف واضح ودقيق وشامل للخدمة بالمقارنة مع المفهوم السائد للسلع المادية، من أبرز العوامل التي تقف عائقاً أمام تمكين المؤسسات الخدمية من رسم استراتيجيات تسويقية فاعلة في قطاع الخدمة، فلو كان بالإمكان تصنيف الخدمات بطريقة واحدة، لأصبح من السهل حصر الخصائص والسلوكيات ذات الصلة المباشرة بالخدمات والعمل باتجاه إدراجها في أدبيات تسويق الخدمة كحقل قائم بحد ذاته، إلا أن هذه الحقيقة لا تنفي وجود محاولات جادة وأكيدة من خلال الأبحاث والدراسات والتي استهدفت الاتفاق على أرضية مشتركة لمفهوم الخدمة<sup>1</sup>.

فلقد عرّفت الخدمة على أنها: «كل نشاط أو منفعة خاضعة للتبادل، وتكون في الأساس غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل ملكية، وأن الخدمة قد تكون أولاً تكون مرتبطة بمنتج مادي»<sup>2</sup>، كما عرّفت الخدمات بأنها: «نشاط الإنسان الموجه إلى إشباع الحاجات بحيث لا يكون ملموساً»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - حميد عبد النبي الطائي وبشير عباس العلق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 15.

<sup>2</sup> - Philip Kotler et autres, Marketing management, Pearson education, France, 12<sup>ème</sup> édition, 2006, p462.

<sup>3</sup> - François Caby et Claude Jambart, La qualité dans les services , édition economica, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2002, p35.

وهناك من عرّف الخدمة على أنها: «نشاط أو سلسلة من الأنشطة التي تكون إلى حد ما ذات طبيعة غير ملموسة وغير عادية»<sup>1</sup>.

وقد عرّفت الخدمات على أنها: «مهنة أو نشاط أدائي ينفذ للمستهلك أو نشاط استهلاكي يتضمن مشاركة المستهلك، مثل الاستخدام، ولكن ليس التملك لتسهيلات أو منتجات الشركة»<sup>2</sup>.

وهناك من عرّف الخدمات بأنها: «تفاعل اجتماعي بين مجهز الخدمة والزبون ويهدف هذا التفاعل إلى تحقيق الكفاءة لكليهما»<sup>3</sup>.

مما سبق، يستخلص أن الخدمة هي عبارة عن نشاط تفاعلي غير ملموس، قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون، يهدف أساساً إلى إشباع حاجات ورغبات المستفيد منها ويحقق له منفعة خلال فترة زمنية محددة دون أن ينتج عن ذلك أي نقل للملكية.

## 2. أهمية الخدمات:

تتبع أهمية الخدمة من طبيعة خصائصها ودورها في الحياة اليومية، فالسعي إلى الإفادة من الخدمة في وقتها يختلف عن الإفادة من السلعة، فقد يتم تأجيل أو تأخير في الإفادة من السلعة ولكن ذلك قد لا تحسن عواقبه في الخدمة والتي غالباً ما تقترب بوقت محدد. إن واحدة من أبرز الخصائص للعقدين السابقين من القرن الماضي ومطلع هذا القرن تمثلت في النمو الهائل في قطاع الخدمات في الاقتصاد العالمي المتقدم<sup>4</sup>.

إن ظاهرة الزيادة في الطلب على الخدمات سمة واضحة في دول العالم، ففي كندا شكل قطاع الخدمات ما معدله 67% في عام 2011، من إجمالي التشغيل وشكل نسبة 65% من إجمالي الناتج القومي، وفي المملكة المتحدة ارتفعت حصة الخدمات من 48.5% عام 2010 إلى 53.2% عام 2011 أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد بلغت أكثر من 71% لعام 2011 من إجمالي الناتج القومي، وكذلك تزايد عدد الأفراد

<sup>1</sup> - محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 358، مصر، 2002، ص 12.

<sup>2</sup> - علي فلاح الزعبي، مبادئ وأساليب التسويق (مدخل منهجي، تطبيقي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 325.

<sup>3</sup> - قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم، عمليات، تطبيقات)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 52.

<sup>4</sup> - علي فلاح الزعبي، مبادئ وأساليب التسويق (مدخل منهجي، تطبيقي)، المرجع نفسه، ص 327.

الذين تم تعيينهم واستخدامهم في قطاع الخدمات ليتجاوز أعداد المستخدمين في أي قطاع اقتصادي آخر. هذا فضلا عن استمرار تزايد النمو في الوظائف والأعمال الخدمية أيضا، فمن بين 15 مليون وظيفة وفرصة عمل تم استحداثها منذ نهاية فترة الركود الاقتصادي الأخير عام 2010، هناك ما يزيد عن 58% من هذه الوظائف والأعمال ترتبط بحقول الخدمات ومجالاتها، ومن ناحية أخرى تزايد حجم صرف وإنفاق المستهلك على الخدمات بصورة أسرع وأكبر من الصرف على المنتجات المعمرة والمنتجات غير المعمرة، ففي عام 1996 شكلت الخدمات 44.8% من إجمالي الاستهلاك وبحلول عام 2012 ارتفع هذا المعدل إلى 53.6%. أما في عام 2011 فإن معدل الخدمات بلغ أكثر بكثير من نصف نفقات وتكاليف الاستهلاك في الولايات المتحدة، وبذلك يمكن القول بأن الخدمات تسير في طريقها لتصبح الجزء المهيمن في الاقتصاديات المتطورة<sup>1</sup>.

ومن المتوقع أن يشهد قطاع الخدمات في العالم العربي نموا متزايدا كما ونوعا لعدة أسباب منها:<sup>2</sup>

- أن نسبة كبيرة من العاملين في العالم العربي سوف تعمل في قطاع الخدمات وسوف تتزايد نسبة العاملات من النساء في هذا القطاع؛
- زيادة درجة التعقيد في السلع المادية كالحواسيب والانترنت والاتصالات وأنظمة السلامة وهي أمثلة لسلع مادية تتطلب خدمات متخصصة، وخاصة أن مثل هذه السلع يتم استيرادها ولا يتم إنتاجها؛
- زيادة دخل المواطنين وارتفاع مستوى معيشتهم وخاصة بعد الطفرة النفطية التي شهدها العالم العربي منذ أواخر القرن الماضي.
- كما أن قطاع الخدمات في العالم العربي يعد أكثر ربحية قياسا إلى السلع والمنتجات، وأقل حاجة إلى رأس المال.

<sup>1</sup>- علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي (مدخل صناعة السياحة والضيافة)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص ص 66-65.

<sup>2</sup>- فريد كورتل، مرجع سابق، ص 77.

**3. عناصر النظام الخدماتي:**

يشمل النظام الخدماتي العناصر التالية:<sup>1</sup>

**1.3. المستهلك:**

يعتبر المستهلك\* العنصر الأساسي للنظام، لأن حضوره ضروري وبدونه فالخدمة غير موجودة، ومثال ذلك هو تلك الغرفة الموجودة في الفندق والتي لم تحجز طوال ليلة ما، فعدم حضور المستهلك يؤدي إلى عدم تواجد الخدمة بالرغم من وجود القدرات والإمكانيات المتوفرة للخدمة .

**2.3. الحامل المادي:**

يعني الحامل الضروري لإنتاج الخدمة الذي يستعمله سواء المستخدمون الذين هم في اتصال مباشر مع المستهلك، أو المستهلك نفسه، ويمكن تقسيم هذا الحامل المادي إلى قسمين، قسم أول ويشمل الوسائل الضرورية للخدمة والمتمثلة في الأثاث، والآلات وغيرها والموضوعة تحت تصرف المستخدمين والمستهلكين واستعمالها ينتج الخدمة وقسم ثاني ويمثل المحيط المادي للخدمة ويتكون من كل ما يحيط بالوسائل مثل المباني المحلات، الديكور وغيرها.

**3.3. المستخدمون المباشرون:**

هم كل الأشخاص والموظفين من طرف المؤسسة الخدمية ومهمتهم الاتصال المباشر مع المستهلك، ومثال ذلك موظف الاستقبال في الفندق، أو مضييفة الطيران.

**4.3. الخدمة:**

تمثل هدف ونتيجة النظام الخدمي، ومنه فالخدمة هي محصلة التفاعل بين العناصر الثلاث الأساسية، والمتمثلة في المستهلك، الحامل المادي، المستخدمون المباشرون، هذه المحصلة تشمل الفائدة التي تشبع رغبات المستهلك، وتحقق أهداف المؤسسة الخدمية بالاستمرار في التواجد .

<sup>1</sup> - Jean Michel Tardien et autres, Marketing et gestion des services, Chiron, Paris, 2004, p22.

\* لفظ المستهلك المستخدم في هذا الفصل نعني به المستهلك الأخير.

**5.3. نظام التنظيم الداخلي:**

للتنظيم الداخلي تأثير مباشر على الحامل المادي والمستخدمين المباشرين، ويعني به التسيير، وهو جميع الوظائف الكلاسيكية للمؤسسة من تسويق، مالية، موارد بشرية وإدارية بالإضافة إلى بعض الوظائف المختصة والتي هي ضرورية لتحقيق الخدمة مثل الصيانة، العتاد، التنظيف في الفندق وغيرها.

**ثانياً: هيكل الخدمات**

تقوم معظم المؤسسات الخدمية بعرض منتجاتها الأساسية مرفقة بخدمات ملحقة تكميلية، تسعى من خلالها إلى تحقيق التميز والاختلاف، لكون هذه الأخيرة تشكل قيمة مضافة للعميل خاصة في ظل تنامي المنافسة<sup>1</sup>، وبالتالي على رجل تسويق الخدمة معرفة ما المقصود بالضبط بالخدمة الأساسية التي تقدمها المؤسسة، وكذا الخدمات التكميلية الداعمة لها<sup>2</sup>.

**فالخدمة الجوهر:** هي الخدمة التي تشبع حاجة أساسية لدى المستهلك، وتعتبر السبب الرئيسي لوجود المؤسسة الخدمية، كالنقل لمؤسسات الطيران، والاتصال والحديث لمؤسسات الاتصالات الهاتفية، وغيرها.

**أما الخدمات التكميلية:** فهي الخدمات التي تشبع حاجات ثانوية لدى المستهلك، وعلى الرغم من وجود عدة تصنيفات للخدمات التكميلية إلا أن أهم وأشهر هذه التصنيفات ذلك الذي جاء به Lovelock حيث صنفها وفق مجموعتين رئيسيتين: خدمات تكميلية تسهيلية وخدمات تكميلية داعمة، حيث تضم المجموعة الأولى المعلومات، استلام الطلبات، إعداد الفواتير، الدفع، في حين تضم الثانية تقديم الاستشارات، الضيافة والأمن. ويطلق على هذا التصنيف زهرة الخدمة، لاتخاذ هذه الفئات الثمانية من الخدمات التكميلية توزيعاً على شكل أوراق زهرة بشكل منسق، حيث يرمز قلب الزهرة إلى الخدمة الأساسية، والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص 198.

<sup>2</sup> - بشير عباس العلق وحמיד عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 63.

## شكل رقم 05: زهرة الخدمة



المصدر: فريد كورتل، مرجع سابق، ص 63.

## ثالثاً: تقديم الخدمات

تختص عملية التقديم بإتاحة السلع والخدمات للمستهلكين في المكان والزمان الملائمين بمعنى تقديم المنتج المناسب في المكان والزمان المناسبين. وتعد قنوات تقديم الخدمات المنافذ التي عن طريقها يتم تقديم الخدمات للمستهلكين، كالمستشفيات على أنواعها في مجال الخدمات الصحية.

وتقديم الخدمة وإمكانيات التقديم وطول قناة التقديم واتساعها، تعكس التباين في خصائص تلك الخدمات كالاستفادة من خدمات الطبيب الممارس العام والأخصائي. البعض يرى أن معظم الخدمات تناسبها قنوات التوزيع القصيرة الطول من مقدم الخدمة إلى العميل مباشرة، باعتبار أن الخدمة لا يمكن تخزينها أو نقلها، حيث يتعين إنتاجها وتوزيعها آنياً.

ونظرا لأنه عادة ما يتم استهلاك الخدمة في نفس مكان أدائها، فإن المكان نفسه بالإضافة إلى طريقة تقديم الخدمة يؤثران على مدى رضا أو عدم رضا المستهلك عن الخدمة، فالمكان لا يقتصر فقط على موضع تقديم الخدمة، وإنما يمتد ليشمل الموقع الجغرافي، وطريقة تقديم الخدمة والأفراد مقدمي الخدمة وساعات العمل<sup>1</sup>.

### 1. طرق تقديم الخدمات:

إن عملية تقديم الخدمة مرتبطة بمن يقدم الخدمة، وبما أن مقدم الخدمة هو شخص، فإن تكوينه الشخصي أو حالته النفسية هي التي تتحكم في كون الخدمة المقدمة جيدة أو سيئة، لذلك يمكن التمييز بين أربع طرق أساسية لتقديم الخدمة:

#### 1.1. طريقة الخدمة الباردة:

وتتميز هذه الخدمة بأنها تعتمد على إجراءات وأساليب سيئة في تقديم الخدمة، أي وجود تعاملات غير جيدة مع المستهلكين، مما يؤدي إلى مقابلتها بمواقف وسلوكيات غير مناسبة من طرف المستهلكين، لذلك فهي تتميز من حيث الجانب الإجرائي والعملي بالبطء وعدم التناسق والفوضوية وهذا عند التقديم، وهو ما يجعلها عادة خدمة غير مريحة. كما تتسم بعدم الشفافية كون الإجراءات غالبا ما تكون غير واضحة أو محددة، كما تكون أيضا فاترة، متحفظة بعيدة عن أجواء الفرح والانبساط، وعليه فالمستهلكين غالبا ما يمقتون هذه الخدمة ولا يرغبون فيها<sup>2</sup>.

#### 2.1. طريقة المصنع للخدمة:

تتميز هذه الطريقة بارتفاع الاهتمام بالجانب الإجرائي في تقديم الخدمة وانخفاض أهمية الجانب الشخصي، فمن الناحية الإجرائية تأتي الخدمة في الوقت المناسب وبتناسق، منظمة بحيث تقدم بصورة موحدة إلى جميع المستهلكين. أما من الناحية الشخصية فهي غير شفافة وتمتاز بالتحفظ، فالمستهلكين بالنسبة لمجهزي الخدمة مجرد أرقام وهم يسعون لمعالجتها بأساليبهم الخاصة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 219.

<sup>2</sup> - مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 190.

<sup>3</sup> - كاظم محمود خضير، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 210.

**3.1. طريقة الحديقة الوردية:**

ما يميز هذه الطريقة هو اهتمامها بالجانب الشخصي في تقديم الخدمة وانخفاض المستوى الإجرائي، إذ يأتي الجانب الإجرائي في هذه الطريقة بخدمة بطيئة مصحوبة بعدم التنسيق مع تميز الخدمة وسبل تقديمها بعدم التنظيم، أما من حيث الجانب الشخصي فتكون عمليات التقديم جذابة وملفتة للنظر، المعاملة الشخصية تتسم بالود والمحبة في التقديم وهي مرغوبة من قبل المستهلكين، فمجهزي الخدمة وفق هذه الطريقة يبذلون أقصى ما بوسعهم من جهود، لكنهم يجهلون السبل المثلى في الإجراءات التي تقدم بها الخدمة<sup>1</sup>.

**4.1. طريقة جودة الخدمة للمستهلك:**

تتميز هذه الطريقة بارتفاع الجوانب المتعلقة بالمستوى الإجرائي والشخصي، وهي تعد من أفضل الطرق التي يتم استخدامها في تقديم الخدمة للمستهلكين من خلال الجمع بين الجانب الإجرائي لطريقة المصنع للخدمة والجانب الشخصي لطريقة الحديقة الوردية<sup>2</sup>.

**2. أهداف تقديم الخدمات:**

تتمثل أهم أهداف تقديم الخدمة فيما يلي:<sup>3</sup>

- التوسع في تقديم الخدمات عن طريق تقديمها إلى أسواق جديدة لم يسبق للمؤسسة تقديم الخدمات لها.
- تحسين المؤسسة لسوق خدماتها عن طريق قنوات التقديم.
- رفع كفاءة نظام تقديم الخدمات، وهو عبارة عن مزيج مترابط الأجزاء تتدفق من خلال أجزائه الأموال والموارد والأفراد والأفكار والمعلومات، وتلك التدفقات هي التي تربط أجزاء النظام.

<sup>1</sup> - مأمون سليمان الدرادكة وطارق شبلي، الجودة الشاملة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 192.

<sup>2</sup> - مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص 193.

<sup>3</sup> - محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص 221.

تتوقف كفاءة القناة على الجهد المبذول لضمان استمرار هذه التدفقات، وعلى النتائج التسويقية المحققة. وقد تتعلق أهداف القناة بوحدة أو أكثر من هذه التدفقات وخصوصا تدفق الخدمات والمعلومات، إذ كثيرا ما تحدث الاختناقات في تدفق الخدمات، وفي تدفق المعلومات، مما يحد من فاعلية الجهد التسويقي، وبالتالي يصبح الهدف إزالة تلك الاختناقات بغية كفاءة نظام تقديم الخدمات.

### رابعاً: خصائص الخدمات

انطلاقاً من تعريف الخدمة يمكن استنتاج خصائص عديدة للخدمات، إلا أن معظم المؤلفين في مجال التسويق قد اتفقوا على وجود أربع خصائص رئيسية للخدمات يمكن أن تؤثر في تصميم البرامج التسويقية وصياغة السياسات التسويقية، فيما أضاف البعض خصائص أخرى بهدف تأكيد ما تتميز به الخدمات مقابل السلع<sup>1</sup>. ويمكن إدراج أهم هذه الخصائص فيما يلي:

#### 1. اللاملموسة:

إن أبرز ما يميز الخدمة عن السلعة، أن الخدمة غير ملموسة، أي ليس لها وجود مادي أبعد من أنها تنتج أو تحضر ثم تستهلك أو يتم الانتفاع بها عند الحاجة إليها. ومن الناحية العملية فإن عمليتي الإنتاج والاستهلاك تحدثان في آن واحد، ويترتب على ذلك خاصية فرعية أخرى وهي صعوبة معاينة أو تجربة الخدمة قبل شرائها، فالمستهلك للخدمة لن يكون قادراً على إصدار قرارات وأحكام مستندة على تقييم محسوس، من خلال حواس البصر، والشم والتذوق قبل شرائه للخدمة كما يفعل لو أنه اشترى سلعة مادية. لهذا فإن قرار شراء السلعة أسهل من قرار شراء الخدمة<sup>2</sup>.

#### 2. التلازمية:

تعتبر خاصية التلازمية عن درجة الترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، فدرجة الترابط أعلى بكثير في الخدمات قياساً إلى السلع المادية، وتشير خاصية التلازمية في هذه الحالة إلى وجود علاقة مباشرة بين مزود الخدمة والمستهلك

<sup>1</sup> - فريد كورتل، مرجع سابق، ص 89.

<sup>2</sup> - حميد عبد النبي الطائي وبشير عباس العلق، مرجع سابق، ص 23.

فغالبا ما يتطلب الأمر حضور مستهلك الخدمة عند تقديمها وهذا ما يحقق لتسويق الخدمات ميزة خاصة حيث يتم إنتاج الخدمة وتسويقها في آن واحد كما سبق الذكر<sup>1</sup>.

### 3. التباين:

تعني هذه الخاصية الصعوبة البالغة أو عدم القدرة في كثير من الحالات على تنميط الخدمات، وخاصة تلك التي يعتمد تقديمها على العنصر البشري بشكل كبير، بمعنى أنه يصعب على مقدم الخدمة أن يتعهد بأن تكون خدماته متماثلة أو متجانسة على الدوام وبالتالي فهو لا يستطيع ضمان مستوى جودة معين لها مثلما يفعل منتج السلعة، وبذلك يصبح من الصعب على طرفي التعامل مقدم الخدمة والمستهلك التنبؤ بما ستكون عليه الخدمات قبل تقديمها والحصول عليها<sup>2</sup>.

### 4. الفناية:

تعرض الخدمات للفناء والزوال عند استخدامها فهي ذات طبيعة هلامية غير قابلة للتخزين، فالخدمات ذات الطبيعة الفنائية لا يمكن حفظها على شكل مخزون، وهذا ما يقلل من تكلفة التخزين والإيداع بشكل كامل في المؤسسات الخدمية<sup>3</sup>.  
إلا أن عدم إمكانية التخزين للخدمات يجعل الأمر صعبا، فعلى مديري المؤسسات الخدمية مواجهة التقلبات في الطلب أو القدرة الاستيعابية وذلك بتبني سياسة سعرية مناسبة، بحيث يرتفع السعر في فترة ذروة الطلب وينخفض عند نقصانه، هذا الأمر قد يؤثر على المستهلكين المفضلين والدائمين، مما أدى إلى اقتراح حلول أخرى مثل تجزئة طالبي الخدمة إلى أقسام، ويمكن ملاحظة ذلك خاصة في شركات الطيران، إضافة إلى استخدام أنظمة الحجز المسبق لمواجهة التغير في مستوى الطلب، مع تطوير أساليب الخدمات المشتركة، إضافة إلى استخدام طرق جديدة للترويج<sup>4</sup>.

### 5. عدم الملكية:

إن عدم انتقال الملكية يمثل خاصية مميزة للخدمات مقارنة بالسلع المادية، فبالنسبة للسلع يمكن للمشتري أن يستخدم السلعة بشكل كامل وبإمكانه تخزينها واستهلاكها أو

<sup>1</sup> - فريد كورتل، مرجع سابق، ص 92.

<sup>2</sup> - بشير عباس العلاق وحميد عبد النبي الطائي، مرجع سابق، ص 45.

<sup>3</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 31.

<sup>4</sup> - علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي (مدخل صناعة السياحة والضيافة)، مرجع سابق، ص 70.

بيعتها في وقت لاحق وعندما يدفع ثمنها فإن المستهلك يمتلك السلعة، أما بالنسبة للخدمة فإن المستهلك قادر فقط على الحصول عليها واستخدامها شخصيا لوقت محدد في كثير من الأحيان مثل تأجير غرفة في فندق أو استئجار شقة أو سيارة وأن ما يدفعه لا يكون إلا لقاء المنفعة المباشرة التي يحصل عليها من الخدمة المقدمة إليه<sup>1</sup>.

### 6. تذبذب الطلب:

يتميز الطلب على بعض الخدمات بالتذبذب وعدم الاستقرار، فهو لا يختلف فيما بين الفصول فحسب بل يختلف من يوم إلى آخر من أيام الأسبوع بل من ساعة لأخرى، وهذا يعني أن استهلاك الخدمات يزداد في أوقات معينة وينخفض في أوقات أخرى ويرجع السبب الرئيسي لهذه الظاهرة لعدم إمكانية تخزين الخدمات وبالتالي عدم قدرة المنشآت على تحقيق الموازنة بين الطلب الشديد عليها والعرض المحدود منها، كما يمكن لها أن تفعل في بعض السلع ذات الاستهلاك الموسمي<sup>2</sup>.

### 7. مساهمة المستهلك في إنتاج الخدمة:

تعتبر هذه الخاصية أساسية لا يمكن أداء الخدمة بكفاءة دون توافرها، وكمثال على ذلك فإن دقة تشخيص الطبيب تتوقف على دقة البيانات والإجابات التي يعطيها المريض، كما أن دقة الاستشارة الإدارية تتوقف إلى حد كبير على دقة البيانات التي يعطيها العميل.

يعني هذا أن منظمة الخدمة تنفرد بإنتاج خدماتها، كما هو الحال بالنسبة للمنظمة التي تنتج سلعا مادية، فالمنظمة تعتبر الأمر مؤسفا من وجهة النظر التجارية في حالة استعمال المستهلك المنتج بطريقة خاطئة وبالتالي عدم حصوله على الإشباع المتوقع ولكن عملياتها الإنتاجية لا تتأثر بشكل مباشر، أما بالنسبة للمنظمة الخدمية فإنها لا تستطيع أن تنتج دون مساهمة العميل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي وبشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص352.

<sup>2</sup> - محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2011، ص ص 227-228.

<sup>3</sup> - زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص 46-47.

## المطلب الثاني: جودة تقديم الخدمات

اتجهت معظم المؤسسات إلى الاهتمام بالعمل على تحقيق الجودة في منتجاتها لضمان البقاء والاستمرارية في وسط المحيط التنافسي الذي تنشط فيه. ويعدّ موضوع الجودة من المواضيع التي تصدرت اهتمامات الباحثين الأكاديميين والممارسين على حد سواء، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات التي اهتمت بمعالجة ليس موضوع جودة السلع المادية فحسب وإنما جودة الخدمة كذلك، إذ يعتبر موضوع جودة الخدمة محل انشغال الكثير من الباحثين والمهتمين بمجال تسويق الخدمات<sup>1</sup>.

### أولاً: مفهوم جودة الخدمات

تعدّدت التعاريف بالنسبة لجودة الخدمة وذلك لاختلاف حاجات وتوقعات المستهلكين عند البحث عن جودة الخدمة المطلوبة، وكذلك الاختلاف في الحكم على جودة الخدمة، فجودة الخدمة بالنسبة لكبار السن تختلف عنها بالنسبة للشباب وتختلف بالنسبة لرجال الأعمال عنها بالنسبة للعملاء العاديين.

لقد عرّفت جودة الخدمات على أنها: «جودة الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي يتوقعها العملاء أو يدركونها في الواقع الفعلي، وهي المحدد الرئيسي لرضا العميل أو عدم رضاه حيث يعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية التي تزيد تعزيز مستوى الجودة في خدماتها»<sup>2</sup>.

كما عرّفت جودة الخدمة بأنها: «تلك الجودة التي تشتمل على البعد الإجرائي والبعد الشّخصي كأبعاد مهمة في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية»<sup>3</sup>، حيث يتكون الجانب الإجرائي من النظم والإجراءات المحددة لتقديم الخدمة أما الجانب الشخصي للخدمة فهو كيف يتفاعل العاملون بمواقفهم وسلوكياتهم وممارساتهم اللفظية مع المستهلكين<sup>4</sup>. ويشير هذا التعريف، إلى أن جودة الخدمة هي محصلة التفاعل بين البعد

<sup>1</sup> - أحمد فهمي، مبادئ التسويق (مدخل معاصر)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 122.  
<sup>2</sup> - مأمون سليمان الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 143.  
<sup>3</sup> - السامراني مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 49.  
<sup>4</sup> - مأمون سليمان الدرادكة وطارق شبلي، مرجع سابق، ص 18.

الإجرائي والبعد الشّخصي، مما يستوجب ضرورة الاهتمام بهذين الجانبين في تقديم الخدمة.

وعرّفت جودة الخدمات أيضا على أنها: «مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة المنظمة الخدمية واحتياجات العملاء. ويضيف أن مجموعة الصفات التي تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجات العملاء هي مسؤولية كل مستخدم أو عامل في المنظمة»<sup>1</sup>.

ومن التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن جودة الخدمة تمثل معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات المستهلكين لهذه الخدمة وبشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للمستفيدين، ويحقق للمؤسسة ميزة تنافسية بالنسبة للآخرين، وهذا انطلاقا من الخصائص المستمدة من هذه الخدمة.

### ثانيا: أهمية جودة الخدمات

لجودة الخدمة أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والاستقرار، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام التخطيط في الإنتاج، وتصنيف المنتجات بانتظار المستهلكين لكن في مجال الخدمات فإن المستهلكين والموظفين يتعاملون معا من أجل خلق الخدمة وتقديمها على أعلى مستوى، فعلى المؤسسات الاهتمام بالموظفين والمستهلكين معا، لذلك تكمن أهمية الجودة في تقديم الخدمة فيما يلي:<sup>2</sup>

**1. نمو مجال الخدمة:** لقد ازداد عدد المؤسسات التي تقوم بتقديم الخدمات، فمثلا نصف المؤسسات الأمريكية يتعلّق نشاطها بتقديم الخدمات، إلى جانب ذلك فالمؤسسات الخدمائية مازالت في نمو متزايد ومستمر.

**2. ازدياد المنافسة:** إن تزايد عدد المؤسسات الخدمية أدى إلى وجود منافسة شديدة بينها، لذلك فإن الاعتماد على جودة الخدمة سوف يعطي لهذه المؤسسات مزايا تنافسية عديدة.

<sup>1</sup>- توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية إيتراك، مصر، 2006، ص 40.  
<sup>2</sup>- مأمون سليمان الدرادكة، مرجع سابق، ص 194.

**3. فهم المستهلكين:** إن المستهلكين يريدون معاملة جيدة ويكرهون التعامل مع المؤسسات التي تركز على الخدمة ، فلا يكفي تقديم خدمة ذات جودة وسعر معقول دون توفير المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للمستهلكين.

**4. المدلول الاقتصادي لجودة الخدمة:** أصبحت المؤسسات الخدمية في الوقت الحالي تركز على توسيع حصتها السوقية، لذلك لا يجب على المؤسسات السعي من أجل اجتذاب مستهلكين جدد، ولكن يجب كذلك المحافظة على المستهلكين الحاليين، وتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة.

### ثالثاً: خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمات

لتحقيق الجودة في تقديم الخدمة ينبغي إتباع الخطوات التالية:<sup>1</sup>

#### 1. جذب الانتباه وإثارة الاهتمام بالمستهلكين:

يرتكز جذب انتباه المستهلكين وإظهار الاهتمام بهم على المواقف الإيجابية التي يبديها مقدم الخدمة، فالاستعداد النفسي والذهني لملاقاة المستهلكين وحسن المظهر والابتسامة الجذابة والسلوك الإيجابي الفعال والثقة بالنفس، تعتبر كلها بمثابة منبه يؤدي إلى إيقاظ الرغبة لدى العملاء من أجل الحصول على الخدمة التي يريدونها، إلى جانب ذلك فإنها تعزز الولاء الدائم للعملاء من أجل الحصول على الخدمة وتكرار الحصول عليها باستمرار، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاستعداد النفسي والذهني لمقابلة المستهلكين والاهتمام بهم والرغبة في تقديم الخدمة لهم، حسن المظهر، الابتسامة والرقعة والدفء في التعامل مع العملاء وإظهار روح الود والمحبة في مساعدتهم، الدقة التامة في إعطاء المواصفات عن الخدمة دون اللجوء إلى المبالغة أو التهويل وغيرها من المواقف الإيجابية.

#### 2. خلق الرغبة لدى المستهلكين وتحديد حاجاتهم:

إن خلق الرغبة وتحديد احتياجات المستهلكين تعتمد على المهارات البيعية والتسويقية لمقدم الخدمة، ومن المتطلبات الأساسية لذلك، العرض السليم لمزايا الخدمة المقدمة بالتركيز على خصائصها ووفرتها وعلى نواحي القصور في الخدمات التي يعتمد

<sup>1</sup> - كاظم محمود خضير، مرجع سابق، ص 217-222.

عليها المستهلك مع الالتزام بالموضوعية في إقناعه بالتعامل في خدمة أخرى لتفادي القصور واعتماد كافة المعدات البيعية كوسيلة للتأثير على حاسة السمع واللمس والنظر والشم والتذوق فالرؤية أو اللمس تغني عن الاستماع مع ترك الفرصة للمستهلك لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وأن يكون مقدم الخدمة مستعداً للرد على تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة مما يجعل المستهلك مستعداً لاستكمال إجراءات اقتناء الخدمة وأن يكون التركيز على الجوانب الإنسانية في التعامل كالترحيب والابتسامة والشعور بأهمية توفير الحاجات الحالية والمستقبلية للمستهلكين.

### 3. إقناع المستهلك ومعالجة الاعتراضات:

إن عملية إقناع المستهلك باقتناء خدمة ما ليست بالأمر السهل، وإنما تتطلب من مقدم الخدمة العديد من الجهود السلوكية القادرة على خلق القناعة لدى المستهلكين عند تقديم الخدمات وكذا معالجة الاعتراضات التي يبديها المستهلك عند الشراء أو العراقل التي يضعها أمام إتمام ذلك، رغم اقتناعه بجودة الخدمة والسعر المعقول في بعض الأحيان. البعض يرى أن عملية البيع لن تتم دون وجود اعتراض من قبل المستهلك لذلك فطريقة الرد على الاعتراض تختلف من موقف لآخر، وهو ما أدى إلى وجود مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات المستهلكين كأن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع المستهلكين وهي أن المستهلك دائماً على حق، بحيث يجب أن يكون مقدم الخدمة دبلوماسياً في الرد عليه ولا يعمل على تأكيد خطأ وجهة نظر المستهلك مباشرة عن طريق الإقلال من الاعتماد على النفي المباشر مع الاعتماد عليه في الحالات التي لا يكون منها مفر من اللجوء إليه، أو عن طريق التعويض الذي يعتمد على تعويض الاعتراض المستهلك على الخدمة من ناحية السعر مثلاً بإظهار جودتها، ويمكن أيضاً الرد على اعتراضاته من خلال الاستماع الجيد للمستهلك وإظهار الاهتمام واليقظة مع تدوين الآراء والملاحظات التي يبديها حتى يتم إرضاء كبرياءه.

#### 4. التأكد من استمرارية تعامل المستهلكين مع المؤسسة:

إن عملية التأكد من استمرارية تعامل المستهلك مع المؤسسة وخلق الولاء لديهم يتحقق من خلال بعض الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل ضمانا لولاء المستهلكين للمؤسسة ومنها الاهتمام بشكاوي المستهلكين وملاحظاتهم، بحيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوي المستهلكين واتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك من خلال الاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة لهم وتعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك واستبدال السلع المستخدمة في الخدمات وتقديم الشكر للمستهلكين وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة بصورة دائمة، كما تعتبر أيضا خدمات ما بعد البيع ضمانا لاستمرارية تعامل المستهلكين مع المؤسسة وبالتالي استمرار وجودها واستقرارها.

#### رابعاً: دور الموارد البشرية في تطوير جودة الخدمات

تعتبر الموارد البشرية من أهم الركائز فيما يتعلق بالجودة في مجال الخدمات وتكمن أهميتها في طبيعة الخدمة في حد ذاتها، فخاصية اللاملموسية والتلازمية للخدمة تجعل مقدمي الخدمة في قلب الاتصال مع المستهلكين، كما أن عدم مراقبة الخدمة قبل تقديمها وعدم قابليتها للتخزين يجعل الاتصال مع العملاء بما يعرف لحظة الحقيقة، لأن الاتصال مع المستهلك يعتمد بشكل كبير على كفاءة العاملين وسلوكياتهم تجاهه.

كما تكمن أهمية الموارد البشرية في تقسيم رأس المال المعنوي للمؤسسة، حيث أنها تعتمد على الصورة، الاتصال، قاعدة بيانات المستهلكين، مراقبة أداء الخدمات، أما العاملين يعتمدون مباشرة على الخبرة، العقلنة، المصادقية، والمعرفة، إذن لا بد من توفر الموارد الاستراتيجية الضرورية.

إن مكانة الموارد البشرية في جودة الخدمات مهمة جداً، وهي مرتبطة مباشرة بالعلاقة التفاعلية مستهلك- مقدم الخدمة ثم تبدأ هذه العلاقة في النمو أكثر فأكثر، ويزيد اعتمادها على الخبرة، الأمر الذي يزيد من أهمية الموارد البشرية كعامل للتحكم في جودة الخدمة.

وترتكز عملية تحسين وتطوير الجودة فيما يخص الموارد البشرية على محورين هما:<sup>1</sup>

### 1. تحديد، اكتساب، وتطوير الكفاءات الضرورية:

لكي تحقق المؤسسة أهدافها يجب أولاً أن تحدد الوسائل الضرورية لذلك، خاصة احتياجاتها من الكفاءات، فتطوير أنشطة المؤسسة يجب أن يصاحبه تكيف الكفاءات مع هذه التغيرات باعتبار أن الكفاءة هي القدرة على العمل الذي يعتمد على الاستعدادات المعارف والخبرات.

من أجل ضمان تقديم خدمات جيدة، على المؤسسة أن تحدد الكفاءات المطلوبة كالآتي:

- تحديد الكفاءات التقنية، التجارية، والإدارية الضرورية لأداء الخدمة؛
- تحديد درجة اندماج الكفاءات في روح الفريق؛
- تقدير الكفاءات الضرورية لأداء الخدمة؛
- تحديد درجة التحكم في احتياجات المؤسسة من الكفاءات، من المبتدئين إلى المتمرسين.

### 2. التحكم في الاستقلالية التنظيمية للموارد البشرية:

يعتبر تكيف الإطار التنظيمي في المؤسسة من محاور تحسين الجودة، فإذا لم يكن هناك نموذج تنظيمي خاص بالخدمة فإنه ينتج اختلاف في جودة الخدمة المقدمة فخصوصية الخدمة يمكن أن تخلق مشكلة تنظيمية، لذلك على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- نتيجة للخاصية التلازمية للخدمة، لا بد أن تتمتع الموارد البشرية بنوع من الاستقلالية للتكيف مع توقعات المستهلكين، وإدارة المواقف غير المتوقعة، وفي بعض الأحيان الارتجال من أجل إرضائهم؛
- للتخفيف من درجة الاختلاف في أداء الخدمة والتحكم في تناسقها يجب على المؤسسة أن تطبق معايير وإجراءات خاصة بأداء الخدمة.

<sup>1</sup> - Jean Michel Monin, La certification qualité dans les services, AFNOR, Paris, 2001, p153-155.

## المبحث الثاني: الاتجاهات النظرية والمفاهيم الأساسية للخدمات السياحية

إن طبيعة النشاط في المؤسسات السياحية هو تقديم الخدمات السياحية المتعددة وبالتالي فإن نشاطاتها ذات صفة خدمية بالدرجة الأولى، حيث تقوم النشاطات السياحية بدورها في تصريف المنتجات السياحية وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين السياحيين المحليين والأجانب من الراحة والعلاج والزيارات والرفاهية وغيرها من الخدمات. من العوامل التي تساعد الدول على جذب المستهلكين السياحيين وزيادة عدد الزائرين، ما تتوفر عليه من مقومات إراحة السائح وتمتعه بإجازة متميزة، ومن ذلك بالضرورة المناخ والمناظر الطبيعية الخلابة، وطاقة إقامة متعددة المستويات بمستوى خدماتي مرتفع، لذا فإن نوعية الخدمة السياحية التي يتم تقديمها تعد من السبل المهمة للرقى بالقطاع السياحي وتطويره والنهوض به بما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد الوطني.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الخدمات السياحية

#### أولاً: تعاريف الخدمات السياحية

هناك العديد من التعاريف للخدمات السياحية، فقد عرّفت الخدمات السياحية على أنها: «مجموعة من الأعمال والنشاطات توفر للسائح الراحة والتسهيلات عند شراء واستهلاك المنتجات السياحية خلال وقت سفرهم أو إقامتهم في المرافق السياحية بعيداً عن مكان سكنهم الأصلي»<sup>1</sup>. كما عرّفت الخدمات السياحية على أنها: «مجموع الوسائل المادية الضرورية لتأمين أو تسهيل اشتراك الناس في السياحة، وتحقيق أهدافها وخلق استعمال الخدمات للسائح»<sup>2</sup>.

وقد عرّفت الخدمات السياحية على أنها: «منتجات غير ملموسة يتم التعامل بها في أسواق معينة إشباعاً للحاجات والرغبات عند الزبون وتساهم في توفير جانب من الراحة والطمأنينة وتحقق نوعاً من الاستقرار الاقتصادي للأفراد والمجتمع في الدولة»<sup>3</sup>. وهناك من عرّفها بأنها: «نشاط غير ملموس يهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات عندما تسوق

<sup>1</sup> - مروان محسن السكر العدوان، مختارات من الاقتصاد السياحي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص 39.

<sup>2</sup> - سراب إلياس وآخرون، مرجع سابق، 2002، ص 28.

<sup>3</sup> - علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي (مدخل صناعة السياحة والضيافة)، مرجع سابق، ص 91.

للمستهلك النهائي مقابل دفع مبلغ معين من المال، ولا تقتصر الخدمات ببيع منتجات أخرى»<sup>1</sup>.

انطلاقاً مما سبق يستخلص أن الخدمات السياحية عبارة عن مزيج من العناصر المادية والمعنوية، التي تهتم بتقديم المكونات الأساسية للعرض السياحي، بغرض إشباع حاجات ورغبات المستهلك في الميدان السياحي.

### ثانياً: خصائص الخدمات السياحية

للخدمات السياحية خصائص مميزة حيث تتوقف القدرة في تسويق هذه الخدمات والنجاح في هذا التسويق على مدى الفهم والإحاطة لجوانب ومضمون وأبعاد هذه الخصائص، هذا بالإضافة إلى أن عملية تقديم الخدمات السياحية تعد عملية معقدة ومتداخلة للأسباب التالية:<sup>2</sup>

- إن عملية إنتاج واستهلاك الخدمات السياحية تتداخل بشكل مباشر بحيث يصعب التمييز بينها؛

- يشترك في تقديم الخدمات السياحية عناصر كثيرة ومتنوعة من وسائل النقل والمواصلات ومرافق النوم والإطعام وغيرها؛

- يدخل في تقديم الخدمات السياحية إنتاج وتصريف خدمات و سلع كثيرة ومتنوعة تقوم على عمليات إنتاجها مؤسسات مختلفة عن بعضها البعض كخدمات الفنادق والاستعلامات والاتصالات وغيرها؛

- يشترك في تقديم الخدمات عدة أفكار تشكل فريق عمل ولكن هذا الفريق متنوع وغير متجانس بنوعيته وكفاءته ومستوى تدريبه؛

- تشترك في تقديم الخدمات السياحية مؤسسات سياحية وأخرى غير سياحية كالصحة والتجارة والاتصالات وغيرها.

<sup>1</sup> - أسعد أبورمان وأبي السعيد الديوبه جي، التسويق السياحي والفندقي (المفاهيم والأسس العلمية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 03.

<sup>2</sup> - فريد كورتل، مرجع سابق، ص 272.

وتتميز الخدمات السياحية بمجموعة من الخصائص والتي تميزها لوحدها وأهمها:<sup>1</sup>

### 1. إمكانية الإحلال:

بمعنى استبدال بعض المنتجات السياحية بأخرى، كاستبدال وسيلة النقل الطائرة بالباخرة باعتبار النقل جزء من المنتج السياحي، واستبدال مكان الإيواء الفندق مثلا بالمخيم.

### 2. عدم مرونة العرض السياحي في المدى القصير:

أي صعوبة تحويل الموارد المستخدمة في السياحة إلى استخدام آخر، بمعنى لا يمكن تحويل فندق إلى مطار في وقت قصير، أو بناء مؤسسات سياحية في وقت قصير لأنها تحتاج إلى تجهيزات ومعدات ومواقع وأيادي عاملة مدربة وماهرة.

### 3. تأثير السوق السياحية بالموسمية:

تتأثر الأسواق السياحية بالموسمية إذ يوجد ما يطلق عليه موسم الذروة وهو موسم الطلب السياحي وازدياد السياح والذي يوفر أفضل فرص تسويقية وتشغيلية، وموسم الكساد والذي ينخفض فيه الطلب السياحي وقد ينعدم نهائيا، وموسم وسط الذي يتذبذب فيه الطلب من يوم إلى آخر، ماعدا بعض المناطق المعينة في العالم إذا يكون الجو فيها معتدل على مدار السنة و لا تتأثر بالموسمية.

### 4. تعدد جهات الإنتاج كون السياحة صناعة متداخلة ومركبة:

وهي تحتوي على العديد من الخدمات والتي يعتبر بعضها صناعة كبيرة ومستقلة بحد ذاتها مثل صناعة الفنادق، النقل، وكل عنصر فيها يقدم من قبل منتج مستقل، وهذا ما يخلق تحدي إضافي في ما يتعلق بالإقناع أو إشباع المستهلك بالمنتج السياحي المتكامل الذي يعتبر بحد ذاته محصلة لمجموعة من الخدمات وهذا يتطلب درجة عالية من التنسيق في عرض وتقديم المنتج الكلي.

<sup>1</sup>- بلاطة مبارك وكواش خالد، سوق الخدمات السياحية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد الرابع، 2005، ص154.

**5. تباين قطاعات المنتج السياحي:**

تختلف دوافع ورغبات المستهلكين السياحيين وتوقعاتهم بدرجة كبيرة كما تتباين مستويات الدخل بالنسبة إليهم، مما يؤدي إلى صعوبة التأثير فيهم وإقناعهم بشكل جماعي من جهة، وصعوبة توفير الخدمات التي يرغبها المستهلك السياحي كل على حدى فيما يتعلق بالمنتج المطلوب من قبل كل مجموعة ومستويات الخدمات والأسعار المطبقة من جهة أخرى.

**ثالثاً: دورة حياة الخدمات السياحية**

تمر دورة حياة الخدمة السياحية عموماً بأربع مراحل موضحة كما يلي:<sup>1</sup>

**1. مرحلة الإدخال:**

تعد مرحلة الإدخال من أهم المراحل بالنسبة للمؤسسة السياحية أو الخدمية، حيث يتم إدخال الخدمة لأول مرة سواء في شكل برنامج سياحي متكامل جديد أو في شكل خدمة جديدة في برنامج سياحي قائم، ويبدأ المستهلكون السياحيين في التعرف عليها والإحاطة بمزاياها وما يمكن أن تقدمه لهم لإشباع رغباتهم السياحية ومدى تناسبها مع قدراتهم المادية والمعنوية.

غالباً ما يكون التعامل مع هذه الخدمة محدوداً للغاية وحذراً في هذه المرحلة تحوطه الشكوك والريبة من جانب المستهلك السياحي، ويجب على المؤسسة السياحية الاهتمام بتتبع الانطباع الأول المتولد لدى الذي تعامل مع هذه الخدمة، وقياس مدى ارتياحه لها ورضاه عنها وأوجه القصور فيها ومعالجتها بمعرفة مزاياها التي جذبتة إليها ومدى استعداده لإعادة التعامل معها وإقناع غيره من المستهلكين السياحيين بالتعامل معها.

<sup>1</sup> - نعيم الظاهر وسراب إلياس، مرجع سابق، ص 254-256.

**2. مرحلة النمو:**

تلي مرحلة النمو مرحلة إدخال البرنامج السياحي حيث تخاطب احتياجات حقيقية لعدد كبير من المستهلكين السياحيين وتحقق رغباتهم، وأن هناك إمكانيات احتمالية منتظرة في السوق السياحية، حيث يلاحظ ازدياد التعامل ونمو الطلب تدريجياً على البرنامج السياحي الجديد الذي ثبت نجاحه في مرحلة الإدخال وتتسع معرفة المستهلكين السياحيين به، ويزداد تقبلهم له، وحثهم على التعامل مع البرنامج السياحي الجديد، وترتفع ربحية مؤسسة السياحة من الخدمة الجديدة وتعوض التكاليف التسويقية التي سبق تحملها، خاصة تكاليف الترويج في المرحلة السابقة.

**3. مرحلة النضج:**

تمثل مرحلة استقرار الطلب على الخدمة السياحية الجديدة، حيث يستقر التعامل معها عند حجم معين، وعادة ما تكون أطول المراحل حيث تمثل التفاعل الحقيقي بين السوق السياحية وبين المؤسسة السياحية، أو التفاعل الشامل بين قوى الطلب السياحي وقوى العرض السياحي على أوسع نطاق.

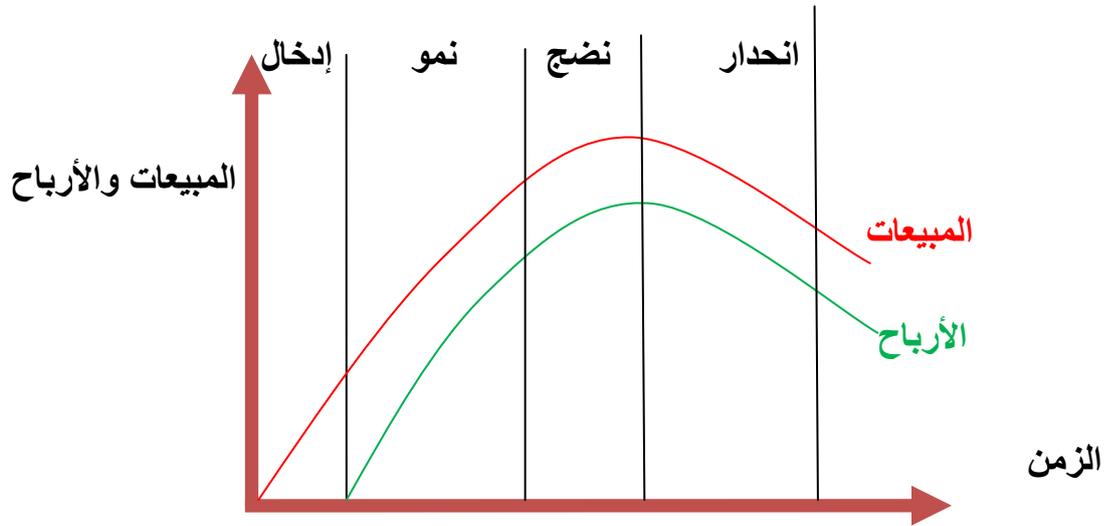
كما يتحدد النصيب السوقي لكل مؤسسة تقوم بتقديم هذه الخدمة للمستهلكين السياحيين، وتكاد تستقر السياسات التسويقية المطبقة لدى كل مؤسسة نظراً لعدم مرونة الطلب في هذه المرحلة حيث يكاد يتسم بالثبات النسبي، واستقرار حجم التعامل مع هذه الخدمة السياحية، وفي هذه المرحلة تكون المؤسسة السياحية قد استنفذت كل سبل التطوير والتسويق والترويج نتيجة لإشباع السوق السياحية بها.

**4. مرحلة الانحدار:**

تبدأ هذه المرحلة عندما يأخذ الطلب في التراجع، ويتقلص التعامل مع الخدمة السياحية، ومن ثم فإن مؤسسات السياحة الذكية ذات الخبرة لا تنتظر أبداً الوصول إلى هذه المرحلة، بل تكون قد بدأت فعلاً في إدخال عدد من البرامج السياحية الناجحة محل البرامج السياحية التي بدأت في الدخول في مرحلة النضج والانحدار، وعادة ما تكون مرحلة النمو هي مرحلة الإدخال بالنسبة لبرنامج آخر، ومرحلة التشبع هي مرحلة النمو لذات البرنامج أو غيره من البرامج الإحلالية.

ويمكن تلخيص مراحل دورة حياة الخدمة السياحية في الشكل الموالي:

### شكل رقم 06: مراحل دورة حياة الخدمة السياحية



Source: Michel Balfet, Marketing des services touristiques et hôteliers (spécificités, méthodes et techniques), Lonrai, les presses de Normandie Roto impression S.A, Paris, 2001, p189.

### رابعاً: مستويات الخدمات السياحية

يمكن تصنيف مستويات الخدمات السياحية المقدمة إلى:<sup>1</sup>

#### 1. الخدمة الجوهرية:

تشمل توفير عملية النقل بكافة أنواعه وكذا مختلف الرحلات المنظمة وهي الخدمة الرئيسية التي بسببها يتواجد المستهلك السياحي.

#### 2. الخدمات الأساسية:

ترتكز هذه الفئة على توفير الخدمات الضرورية لإنجاز الخدمات الجوهرية التي يريدها المستهلك السياحي فهي تعتبر كوسيلة لإنجاز الخدمات الجوهرية (خدمة النقل مثلا الطائرات).

<sup>1</sup> - إيباد عبد الفتاح النسور، أسس تسويق الخدمات السياحية العلاجية، (مدخل مفاهيمي)، دار صفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص61-62.

**3. الخدمة المتوقعة:**

تشمل الخدمات هنا خدمة سرية أمن المعلومات الخاصة بالمستهلك السياحي وحسن المعاملة من قبل موظفي الحجز لمحاولة تسهيل الإجراءات.

**4. الخدمات غير المتوقعة:**

تركز على مختلف التسهيلات لتقديم الخدمات السياحية، كتسهيلات الدفع مثلا حول الرحلات التي يطلبها المستهلكون السياحيون وكذا تقديم النصائح والإرشادات.

**5. الخدمات المحتملة:**

كتقديم هدايا مجانية بعد الرحلة أو تقديم بطاقات المعايدة والشكر للمستهلكين السياحيين.

في الواقع ليس التمييز بين الخدمات الرئيسية والتكميلية واضحا دائما ويعتمد على ما يعتبره المستهلكون السياحيون خدمات رئيسة وتكميلية وما هي الخدمات التي تقل أو تزداد أهميتها بالنسبة لهم، فعند شراء خدمات الخطوط الجوية يمكن أن يكون النقل الفعلي أكثر أهمية للمستهلك السياحي من نظافة المطار.

**المطلب الثاني: أنواع وعوامل نجاح الخدمات السياحية****أولا، أنواع الخدمات السياحية:**

تنقسم الخدمات السياحية إلى عدد من الخدمات الفرعية أهمها:<sup>1</sup>

**1. خدمة الإقامة:**

تقدم هذه الخدمة جميع وسائل الإقامة السياحية المعروفة كالفنادق الثابتة والعائمة والقرى السياحية والشقق المفروشة وبيوت الشباب والمخيمات وغيرها.

**2. خدمة الإطعام:**

تقدمها وسائل الإقامة المختلفة بالإضافة إلى المطاعم السياحية والمحلات العامة وتشمل هذه الخدمة الأغذية والمشروبات المختلفة.

<sup>1</sup> - صبري عبد السميع، مرجع سابق، ص 135-137.

**3. خدمة النقل السياحي:**

تتولى مؤسسات النقل السياحي العامة والخاصة ووسائل النقل العامة والمؤسسات السياحية وبعض الفنادق ومكاتب تأجير السيارات تقديم هذه الخدمة تيسيراً على المستهلكين السياحيين للتنقل من مكان إلى آخر داخل البلد.

**4. خدمة السياحة والسفر:**

تقوم مؤسسات السياحة ووكالات السفر بتقديم خدماتها المختلفة للمستهلكين السياحيين كالحجز بالفنادق ووسائل الانتقال الداخلية والحجز على الرحلات الجوية والبحرية الدولية والمحلية، إلى غير ذلك من الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات.

**5. خدمة المعلومات السياحية:**

تقدم هذه الخدمات معظم الفنادق ومكاتب الاستعلامات السياحية الرسمية والخاصة كالمكاتب التابعة للهيئات العامة للتنشيط السياحي ووزارة السياحة، والمنتشرة في المدن السياحية للبلد.

**6. خدمة التسويق السياحي:**

تقدمها محلات بيع الهدايا والتذكارات السياحية وبعض المحلات العامة الأخرى التي تبيع مثل هذه السلع السياحية، بالإضافة إلى المنشآت الفندقية المختلفة التي توجد بها مثل هذه الخدمات.

**7. خدمة الاتصالات:**

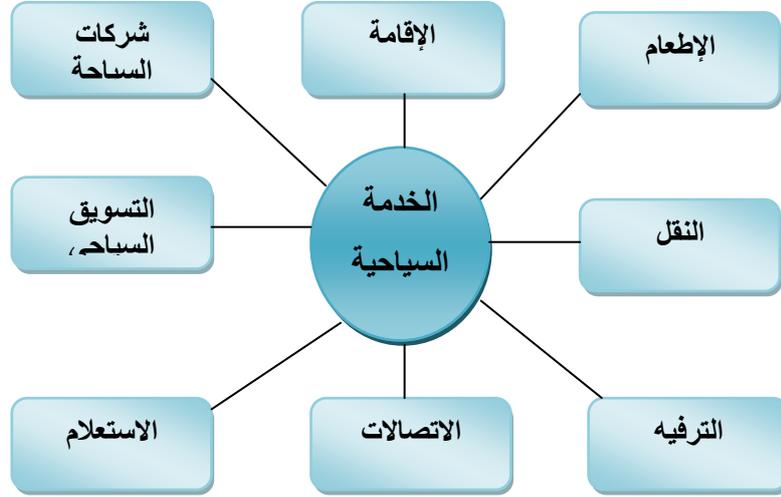
تقدم هذه الخدمة مكاتب حكومية تابعة للدولة، بالإضافة إلى المكاتب الخاصة والفنادق كخدمات الاتصالات التلفونية والفاكس.

**8. خدمة الترفيه السياحي:**

تقدمها المحلات العامة السياحية كالملاهي الليلية والترفيهية ومختلف وسائل الترفيه السياحي الأخرى.

ومما سبق يمكن تلخيص مكونات الخدمات السياحية في الشكل التالي:

### شكل رقم 07: مكونات الخدمات السياحية



المصدر: صبري عبد السميع، مرجع سابق، ص 136.

### ثانياً: عوامل نجاح الخدمات السياحية

يتوقف نجاح الخدمة السياحية على توافر بعض العوامل أهمها:<sup>1</sup>

#### 1. مدى تميز الخدمة:

يقصد بتميز الخدمة السياحية في أي دولة مقدار ما تتصف به هذه الخدمات من مزايا غير موجودة في خدمات الدول السياحية المنافسة، بمعنى أن يكون للخدمة أسلوب معين أو شكل خاص أو مستوى جودة مرتفع لا يتوفر في الخدمات المناظرة بالدول المنافسة، لذلك فإن تميز الخدمة يعتبر من عوامل الجذب السياحي التي تعتمد عليها بعض الدول السياحية.

#### 2. طبيعة الخدمة السياحية:

كلما اتصفت الخدمة السياحية بالسهولة واليسر في تقديمها بعيداً عن التعقيد والصعوبة كانت أكثر فائدة وجذبا للسائحين، لأن المستهلك السياحي يبحث دائماً عن الراحة والهدوء والاستقرار، وهذا لا يتحقق في ظل الخدمات السياحية التي تتصف بكثرة الإجراءات والتعقيدات التي يمكن رؤيتها أو السماع عنها كثيراً في مختلف مراحل

<sup>1</sup> - صبري عبد السميع، مرجع سابق، ص 138-140.

العمل السياحي كالأجراءات التي تتبعها بعض المؤسسات السياحية في إجراء التعاقدات على برامج سياحية، هذا إضافة إلى صعوبة الحصول على خدمات الاستعلام السياحي وخدمة التنقلات الداخلية بين المناطق السياحية المختلفة.

### 3. أسلوب تقديم الخدمة السياحية:

يهتم المستهلكون السياحيين عادة بالأسلوب الذي يتم به تقديم الخدمات السياحية لهم بجانب اهتمامهم بمستوى جودتها ومقدار ما تحققه لهم من مزايا ومنافع تحقق لهم إشباع حاجاتهم المختلفة، فالخدمة السياحية سواء كانت في مجال الاتصالات أو النقل أو الإقامة يجب أن تقدم للمستهلك السياحي بصورة تليق بمكانة الدولة السياحية وتتفق مع القواعد التي تنظم العمل السياحي بمختلف مجالاته.

### 4. وضوح الخدمة السياحية:

يعتبر وضوح الخدمة من العوامل المهمة المؤثرة في نجاح الخدمة السياحية، لذلك فإن الخدمات السياحية التي تقدمها الدولة للمستهلكين السياحيين يجب أن تكون واضحة ومعروفة لديهم من حيث أماكن وجودها وأنواعها وأسعارها وما إلى ذلك من بيانات مهمة تهمهم كخدمة الاتصالات الهاتفية، وكذا باقي الخدمات السياحية الأخرى.

### 5. ارتفاع مستوى الخدمة السياحية:

يرتبط الطلب السياحي دائما بمستوى الخدمات السياحية التي تقدمها الدول المختلفة للمستهلكين السياحيين القادمين إليها، بحيث يمكن الاعتماد على هذه الخدمات السياحية المتميزة كعنصر رئيسي من عناصر الجذب السياحي، أما إذا كانت هذه الخدمات ليست في المستوى المطلوب لمختلف شرائح المستهلكين السياحيين فإن ذلك يؤثر على حجم الطلب السياحي المستهدف من الأسواق الأخرى.

### 6. مناسبة أسعار الخدمة السياحية:

تعتبر الخدمة السياحية الجيدة بالسعر المناسب جوهر العمل السياحي الناجح لأن المستهلك السياحي دائما بعيد النظر وذو حساسية شديدة للخدمات التي تقدم له في مناطق الزيارة، فيبحث عن الأفضل بأنسب الأسعار، لذلك فإن الخدمات السياحية التي تتصف بالرقى والتطور مع التسعير المناسب لها تلعب دورا مهما في زيادة حركة المد السياحي.

فتسعير الخدمات السياحية عمل له طبيعته الخاصة التي تحتاج إلى خبرات سياحية عالية وفهم جيد لشرائح السوق السياحي في الخارج ودراية كبيرة بالعوامل المؤثرة في الطلب السياحي.

### ثالثاً: تميز الخدمات السياحية

تسعى معظم المؤسسات السياحية إلى تمييز خدماتها السياحية وذلك بسبب تزايد ظهور الخدمات والبرامج المتشابهة والذي أدى إلى إرباك المستهلك السياحي في عملية الاختيار والمفاضلة بين مختلف البرامج والخدمات الموجودة في السوق السياحي والتي تتعرض إلى منافسة شديدة. لهذا لجأت معظم المؤسسات السياحية إلى تمييز خدماتها بطرق عدة منها العلامات التجارية أو عن طريق الشخصية التجارية أو الأسماء التجارية.

وتكمن أهمية تمييز الخدمات السياحية فيما يلي:<sup>1</sup>

- تساعد عملية التمييز في تسهيل مهمة اختيار الخدمة وذلك بسبب ارتباط العلامة التجارية أو الشعار بمجموعة من المنافع فلا يتردد المستهلك السياحي في شرائها.
- وجود العلامة التجارية أو الاسم التجاري يسهم في تصميم رسالة ترويجية فعالة تتسم بالسهولة والوضوح وتحقيق الهدف المنشود.
- العلامة التجارية والمرتبطة بعدة منافع تعطي المستهلك السياحي الثقة والقناعة بالوصول إلى قراره الشرائي بأسرع وقت ممكن.
- العلامات التجارية والأسماء التجارية تساعد المؤسسات السياحية على بيع خدمات تتبناها المؤسسة، وذلك لثقة المستهلك السياحي بالعلامة التجارية المبنية على الجودة التي تمتلكها تلك الخدمات.

<sup>1</sup> - علاء حسين السرابي وآخرون، مرجع سابق، ص 146-147.

## المطلب الثالث: المزيج التسويقي للخدمات السياحية أولاً: مفهوم وعناصر المزيج التسويقي للخدمات السياحية

لقد عرّف المزيج التسويقي على أنه: «خليط أو مزيج من الأنشطة والأجزاء والعناصر مع بعضها البعض بغية الحصول على توليفة، يتم من خلالها دراسة المنتج المقدم للسوق، ثم دراسة وتحديد السعر المناسب والتنافسي ثم الترويج له، ومن ثم توزيعه وإيصاله إلى المكان وفي الزمان المناسب من أجل إشباع حاجة أو تلبية رغبة أو تقديم منفعة للمستهلك بأعلى مستوى ممكن وتحقيق مبرر وجود المؤسسة»<sup>1</sup>. كما عرّف المزيج التسويقي السياحي بأنه: «مجموعة المتغيرات القابلة للسيطرة عليها من جانب المؤسسة السياحية الموجودة في المنطقة والتي تستخدمها لبلوغ أهدافها السياحية في الأسواق المستهدفة والمحددة مسبقاً»<sup>2</sup>.

ويمثل المزيج التسويقي السياحي مجموعة مختلفة من العناصر الرئيسية التي تلعب دوراً مهماً في نجاح العمل التسويقي في مجال النشاط السياحي، نتيجة للتفاعلات التي تتم بين المتغيرات المتعددة في السوق السياحي والمنتج، فهذه المتغيرات تؤثر تأثيراً مباشراً في تصميم وتطوير المنتج السياحي، بالإضافة إلى دور الوظائف التسويقية في رفع قيمة هذا المنتج بمعنى تحقيق التوافق بين احتياجات المستهلكين السياحيين مع المنتجات السياحية المعروضة في الأسواق. وعلى هذا الأساس يتضح أن المزيج التسويقي السياحي قد ازدادت عناصره وتنوعت ولم تقتصر على العناصر الأربعة فقط، بل أصبحت ستة عناصر مما يؤكد صعوبة التسويق السياحي، وبذلك فإن عناصر المزيج التسويقي السياحي تشتمل على:

### 1. المنتج السياحي:

يمثل المنتج السياحي العنصر الأول للمزيج التسويقي السياحي وهو مزيج من العناصر الطبيعية الجغرافية، المناخية، الحضارية والاجتماعية فضلاً على المقومات الصناعية كالأثار التاريخية القديمة والمعالم الحضارية الحديثة والمرافق الأساسية والتسهيلات السياحية، فالمنتج هو عبارة عن مجموعة من العناصر التي تتوافر لدى

<sup>1</sup>- محمد فريد الصحن، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات)، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص 25.  
<sup>2</sup>- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 217.

دولتها، فتكون مصدرا مهما للجذب السياحي، الذي تعتمد عليه في إثارة الطلب السياحي الخارجي. ويتوقف تصميم المنتج السياحي على مدى توافر هذه العناصر وجودتها وقدرة الدولة على استغلالها، فتنوع وتعدد هذه العناصر يكسب الدولة ميزة تنافسية وأسبوعية سياحية<sup>1</sup>.

### 2. تسعير المنتج السياحي:

لقد عرّف السعر على أنه: «القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة معينة والتي يتم التعبير عنها في شكل نقدي»<sup>2</sup>. أما سعر المنتج السياحي فقد عرّف بأنه: «المقابل المادي والمعقول والمقبول من المستخدم أو المستهلك للمكان أو الموقع أو المشتري للسلعة المادية نفسها وأية خدمات أخرى مرافقة»<sup>3</sup>.

ويعتبر التسعير من أهم المتغيرات المهمة والمرنة في مجال السياحة بصفة خاصة وفي صناعة الخدمات بصفة عامة، فالمؤسسات تسعى من خلال التسعير الجيد إلى البقاء والاستمرار وتكوين علاقات جيدة مع مستهلكيها السياحيين في المناطق السياحية والحفاظ عليهم، وذلك من خلال سياسات سعرية مناسبة، والهدف من ورائها البقاء والاستمرار، تحقيق عائد على الاستثمار واستمرارية الإيرادات، وتعظيم الأرباح<sup>4</sup>.

### 3. توزيع المنتج السياحي:

تعتبر القرارات الخاصة بتوزيع السلع والخدمات من أصعب القرارات التي تواجه إدارات التسويق في منشآت العصر الحديث، وذلك لتأثيرها على جميع القرارات التسويقية الأخرى، سواء المرتبطة بالتسعير أو الترويج أو المنتجات، حيث عرّف التوزيع بأنه: «مجموعة التنظيمات المترابطة التي تتضمن عمليات إيصال المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي»<sup>5</sup>.

كما يعتبر التوزيع أحد العناصر الأساسية في الاستراتيجية التسويقية السياحية وذلك لتكاملية الأنشطة التي تمارس من خلال التوزيع مع الأنشطة الأخرى لعناصر

<sup>1</sup> - صبري عبد السميع، مرجع سابق، ص 218.

<sup>2</sup> - عمر جوايرة الملكاوي، التسويق الفندقية، مرجع سابق، ص 92.

<sup>3</sup> - محمد عبيدات إبراهيم، مرجع سابق، ص 80.

<sup>4</sup> - مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار شتات للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 55.

<sup>5</sup> - علي فلاح الزعبي، مبادئ وأساليب التسويق (مدخل منهجي، تطبيقي)، مرجع سابق، ص 262.

المزيج التسويقي السياحي، وعليه فقد عرّف التوزيع السياحي على أنه: «كافة الأنشطة التي يتم ممارستها من قبل كافة الأطراف ذات الصلة ومن أجل أن يتاح للسائح ما يريده من منافع مكانية وزمانية وغيرها بالوقت والوضع المناسب له»<sup>1</sup>.

ويتم اليوم توزيع المنتجات والخدمات إلى المستهلكين النهائيين أو المشترين الصناعيين عن طريق الوسطاء وإنجازهم لوظائف متعددة في الأسواق المحلية والدولية ومن أهم الطرق التي يستطيع السوق أن يخلق بها قيمة لشيء معين هي قنوات التسويق والتوزيع الملائم. ولقد عرّفت قناة التوزيع في الخدمات السياحية بأنها: «المسار الذي تسلكه الخدمات السياحية أو البرنامج السياحي حتى يتم استهلاكه»<sup>2</sup>.

ويمكن توزيع المنتج السياحي باستخدام طريقة التوزيع المباشر، حيث تقوم المؤسسة السياحية بالاتصال المباشر بالمستهلكين السياحيين ومحاولة إقناعهم بشراء برامجها السياحية، وذلك من خلال وسائل الاتصال المتعارف عليها كالهاتف أو الفاكس أو المواقع الإلكترونية مثلا أو عن طريق الحضور الشخصي للسائح. أو باستخدام طريقة التوزيع غير المباشر عن طريق استعانة المؤسسة السياحية بالوسطاء لتوزيع منتجاتها السياحية كوكالات السياحة والسفر ومنظمي الرحلات السياحية وغيرها<sup>3</sup>.

#### 4. ترويج المنتج السياحي:

إن مبادئ الترويج وإن كانت واحدة في كل من القطاعين الخدمي والإنتاجي الصناعي، إلا أن الممارسة في المجال الخدمي قد لا تكون متطابقة مع تلك التي تنتهجها المؤسسة الصناعية. إن ترويج الخدمات يواجه بعض الصعوبات مقارنة بالسلع المادية، والسبب يعود لخصائص الخدمات وخاصة خاصية عدم الملموسية. ولقد عرّف الترويج بأنه: «التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات بين تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة»<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عبيدات إبراهيم، مرجع سابق، ص 91.

<sup>2</sup> - عمر جوابرة المكاوي، التسويق الفندقي، مرجع سابق، 2012، ص 111.

<sup>3</sup> - حميد عبد النبي الطائي، التسويق السياحي (مدخل استراتيجي)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 302.

<sup>4</sup> - علي محمد رباحة وبشير عباس العلق، الترويج والإعلان التجاري (مدخل متكامل)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 09.

أما الترويج السياحي فقد عرّف على أنه: «الجهود التي تبذل من مختلف وسائل الإعلام والاتصالات الشخصية والسمعية لتوضيح الصورة السياحية أمام السائحين وجذب انتباههم وإثارة اهتمامهم لشراء المنتج السياحي»<sup>1</sup>.

ويمكن التعبير عن الاستراتيجية الترويجية السياحية بأنها كافة الجهود المباشرة وغير المباشرة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة لها في الاستراتيجية التسويقية السياحية العامة لهذا البلد أو هذا الموقع أو حتى هذا الفندق وذلك وباستخدام المزيج الترويجي الأكثر ملائمة والذي يتم تنفيذه وفق أولويات وتفضيلات تتصل بعادات الوسيلة الترويجية لدى منافذ التوزيع السياحية وصولاً إلى المستهلكين أو المستخدمين للمنتجات السياحية<sup>2</sup>.

ويهدف الترويج إلى تقوية المركز التنافسي وزيادة الطلب السياحي عن طريق الاتصال بقطاع معين من القطاعات السوقية للتغلب على مشكلة جهل المستهلك السياحي بالمنتج السياحي وصفاته بتقديم المعلومات الحقيقية والصادقة عنه لخلق الصورة السياحية وتوليد الرغبة عند السائح لاتخاذ قرار شراء المنتج السياحي سواء من المنتج مباشرة أو من خلال قنوات التوزيع<sup>3</sup>.

### 5. المورد البشري:

يمثل المورد البشري مستهلكي الخدمة وكذلك مقدميها، بالإضافة إلى مستوى التفاعل بينهم، أو ما يطلق عليه بالعلاقات التفاعلية القائمة بين مقدم الخدمة والمستهلك. كما يتضمن العنصر البشري العلاقات التفاعلية بين مستهلكي الخدمة أنفسهم، حيث أن إدراك المستهلك لجودة خدمة ما قد تتشكل وتتأثر بفعل آراء وقناعات المستهلكين الآخرين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - إبراهيم إسماعيل الحديد، مرجع سابق، ص 92.

<sup>2</sup> - محمد عبيدات إبراهيم، مرجع سابق، ص ص 119-120.

<sup>3</sup> - خالد مقابلة وفیصل الحاج ذیب، صناعة السياحة في الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 287.

<sup>4</sup> - حميد عبد النبي الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 205.

كما يعتبر العنصر البشري المحور الأساسي الذي يدور حوله النشاط السياحي في كل مراحله المختلفة، التخطيطية والتسويقية والبيعية والإدارية. فالعنصر البشري يقوم بكافة الخدمات السياحية كالفنادق والمؤسسات السياحة والسفر والمحال العامة السياحية ومؤسسات النقل السياحي، مما يتطلب من القائمين على النشاط السياحي أن يركزوا جهودهم على الاهتمام بهذا العنصر الإنتاجي الهام والإشراف عليه وتنميته وتدريبه بصفة دائمة ومستمرة. لذلك فإن سياسات الدول وانطلاقاً من أهمية العنصر البشري اتجهت إلى تنظيم عملية اختيار العاملين في القطاع السياحي ككل وكذلك العاملين في مجال التسويق السياحي استناداً إلى أهمية الاختيار في هذا النشاط على وجه الخصوص لما يتطلبه من مهارات وقدرات وخبرات معينة لا تتوفر لعدد كبير من العاملين في المجال السياحي<sup>1</sup>.

#### 6. السوق السياحي:

تعتبر الأسواق السياحية الدول المصدرة للمستهلكين السياحيين وهي أحد منافذ التوزيع التي تعتمد عليها الدول السياحية في بيع برامجها وخدماتها السياحية، لذلك فإن إدارة التسويق السياحي تقوم بدراسة الأسواق لمعرفة حجمها وقدرتها على تنمية الطلب السياحي وموقعه الجغرافي وحاجات ورغبات سكانه من أجل وضع خطط تسويقية وبرامج سياحية تلائم كل شرائح المستهلكين السياحيين. كما تتضمن دراسة الأسواق معرفة المهام والأدوار التي تقوم بها مؤسسات المكاتب السياحية في الخارج والعمل على التوسع في هذه الأسواق ووضع الخطط التي تناسب هذه الأسواق وتحديد نصيب الدولة من هذه الأسواق وتحديد منافذ البيع والتوزيع فيها للبرامج السياحية مثل النقابات العمالية والمهنية والجمعيات المختلفة من أجل الاتصال بها وتفعيل أدوارها من خلال عقد الندوات والمؤتمرات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي (مدخل صناعة السياحة والضيافة)، مرجع سابق، ص 117.

<sup>2</sup>- صبري عبد السميع، مرجع سابق، ص 225.

## 7. بحوث التسويق:

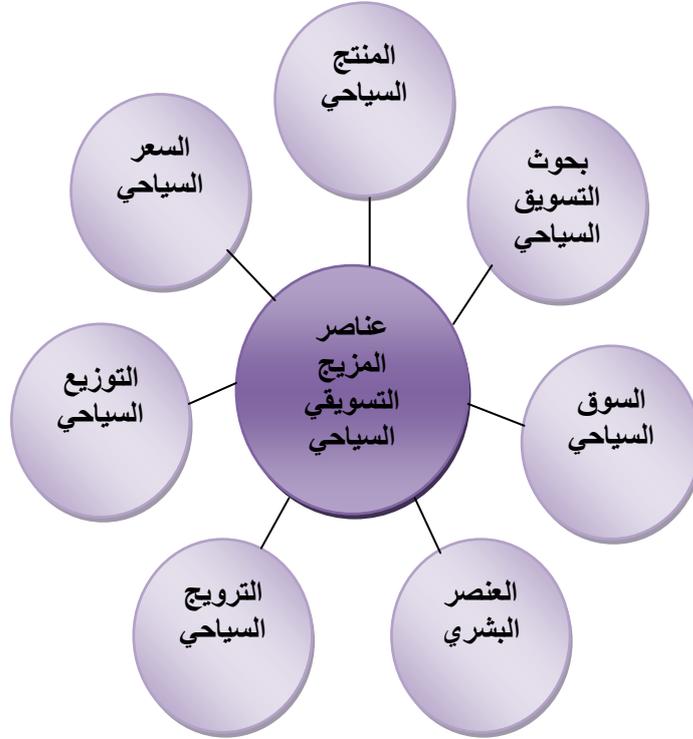
يمثل العنصر المشترك مع باقي عناصر المزيج التسويقي لخدمات الأسواق السياحية، فاكتشاف طبيعة الأسواق السياحية وإمكانياتها من الوظائف التسويقية المهمة التي تحتاج إلى القيام ببحوث السوق والتي تنفرع إلى بحوث الدوافع وبعوث المستهلكين لاكتشاف الرغبات والمؤثرات والمشكلات والعقبات ومعالجتها من أجل الدخول إلى سياسة تسويق سياحي فعال<sup>1</sup>.

وقد استخدم هذا النوع من البحوث على نطاق واسع في ميادين كثيرة كالدعاية والإعلان إلى جانب التسويق كفرع رئيسي للتعرف على حجم الطلب السياحي المتوقع والعوامل المؤثرة فيه لوضع الخطوط العريضة لتهيئة وإعداد الطاقات والإمكانيات اللازمة لمقابلة هذا الطلب كما يجب أن تشمل بحوث التسويق إلى جانب بحوث الدوافع الدراسة التحليلية للمؤسسات والهيئات السياحية بهدف تشخيص المشكلات الإدارية والتنظيمية فيها المؤثرة على جهودها التسويقية في الخارج ووضع الحلول المقترحة لها، كذلك إخضاع العناصر الأساسية للمنتج السياحي والمتمثلة في المقومات الطبيعية والصناعية والخدمات والتسهيلات السياحية للتحليل والدراسة الميدانية لتحديد مدى الاستفادة من هذه العناصر ودورها في العملية السياحية ومستوى الخدمات والتسهيلات السياحية المقدمة وإمكانية تطويرها وتنميتها بما يلاءم حاجات ورغبات الشرائح السياحية المختلفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي (مدخل صناعة السياحة والضيافة)، مرجع سابق، ص 118.  
<sup>2</sup> - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، تسويق سياحي، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 25.  
[www.aliahmedali.com/pdf/library/282:pdf](http://www.aliahmedali.com/pdf/library/282:pdf)

من خلال ما سبق يمكن إيجاز عناصر المزيج التسويقي السياحي في الشكل التالي:

### شكل رقم 08: عناصر المزيج التسويقي السياحي



المصدر: علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي (مدخل صناعة السياحة والضيافة)، مرجع سابق، ص 118.

### ثانياً: طرق تطوير الخدمات السياحية

يعتبر تطوير الخدمة السياحية من أحد أهم القرارات التي يجب على المؤسسة السياحية أخذها بعين الاعتبار والاهتمام. فالاستراتيجية التسويقية الناجحة تقوم دائماً بوضع تصور عام على عملية تطوير الخدمات السياحية والبرامج السياحية عند مختلف مراحل حياة الخدمة السياحية. ويعتبر قرار تطوير الخدمة السياحية من قبل المؤسسة من القرارات المهمة والتي يجب أن تبنى على الدراسة والبحث المتواصل والتي تقلل من عنصر المخاطرة، مما يفرض على كل مؤسسة سياحية القيام بتطوير خدماتها السياحية بصفة مستمرة وبما يتوافق ويواكب التقدم في القرارات الحكومية المتعلقة بتنظيم القطاع السياحي وبما يواكب التقدم المماثل في التكنولوجيا ووسائل الاتصال ذات الانتشار الواسع والسريع.

ويمكن تطوير الخدمات السياحية على النحو التالي:<sup>1</sup>

### 1. تحسين الخدمة السياحية الحالية:

هو ما تشهده العديد من الخدمات السياحية الحالية والقائمة فعلا، حيث يتم تحسين الخدمة السياحية بهدف إعطاءها صورة ذهنية جديدة لدى المستهلك السياحي، وذلك عن طريق إضافة بعض الخصائص والمزايا التسويقية الجديدة مما يؤدي إلى المساهمة في جذب انتباهه كخطوة أولى للوصول إلى التصرف السلوكي المطلوب والمتمثل بقيام المستهلك السياحي بالانضمام إلى البرامج السياحية وشراء الخدمة السياحية. كما تهدف المؤسسة السياحية من وراء تحسين الخدمة السياحية وإضافة هذه المزايا الجديدة لمواجهة حدة المنافسة من قبل المؤسسات السياحية الأخرى.

### 2. ظهور منافع جديدة للخدمة السياحية:

هنا يجب على المؤسسة السياحية أن تركز ومن خلال الرسائل الترويجية على وجود استعمالات جديدة للخدمة السياحية، مما يترتب عليه ظهور منافع تعود على المستهلك السياحي بالفائدة حال استخدامه لتلك الخدمة، وهو ما يساعد المؤسسة السياحية على استخدام استراتيجيات تسويقية جديدة تكون نتيجتها زيادة الطلب والمبيعات على خدماتها السياحية.

### 3. ابتكار خدمات سياحية جديدة:

بما أن لكل خدمة سياحية دورة حياة تنتهي بمرحلة الانحدار، فعلى المؤسسة السياحية الرائدة في مجالها العمل على تقديم وابتكار خدمات جديدة تسهم في الحفاظ على مركزها في السوق نظرا لتنوع واختلاف أذواق المستهلكين السياحيين التي تتغير بسرعة. وتعتبر عملية ابتكار خدمة جديدة من المهام الضرورية للمؤسسة السياحية حيث تقوم بذلك بالتأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة وعلى إدارة المؤسسة الانتباه لهذا الأمر ودراسة السوق واحتياجاته بشكل دقيق ومعرفة أذواق المستهلكين السياحيين بشكل فعلي حتى تلاقي هذه الخدمة النجاح والإقبال.

<sup>1</sup> - علاء حسين السرابي وآخرون، مرجع سابق، ص 144-145.

## ثالثاً: مصادر أفكار تطوير الخدمة السياحية

مما سبق يتضح أن عملية تطوير الخدمات السياحية، تعد عملية حاسمة بشكل كبير للنشاط الذي تمارسه المؤسسة السياحية، وفي الوقت ذاته معبرة عن مدى حرص المؤسسة السياحية على إشباع احتياجات المستهلكين السياحيين الدائمة التطور والتغير ومن ثم يكون على مؤسسات السياحة الناجحة البحث عن أفكار جديدة وجيدة لتقديم خدمات سياحية متطورة سواء كانت من مصادر داخلية أو خارجية، حتى تحافظ على نصيبها في السوق السياحية وتضمن حجماً متزايداً من التعاقدات على برامجها، فضلاً عن استمرار تعامل مستهلكيها معها وولائهم لها.

### 1. المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في:<sup>1</sup>

#### 1.1. إدارة البحوث والتطوير في المؤسسة السياحية:

حيث تقوم المؤسسات السياحية الكبرى بإنشاء إدارة متخصصة تتولى عملية بحوث تطوير الخدمات السياحية، وتقوم هذه الإدارة بالعديد من البحوث سواء المتعلقة بالخدمات السياحية المقدمة من طرف المؤسسة نفسها أو المقدمة من طرف المؤسسة المنافسة لمعرفة أوجه القصور وأوجه القوة ومدى إقبال المستهلكين السياحيين عليها وأسباب تفضيلهم لها، أو ابتعادهم عن التعامل معها، ومن خلال هذا يمكنها اقتراح سياسات التطوير المختلفة للبرامج السياحية التي تقدمها المؤسسة.

#### 2.1. إدارة التسويق في المؤسسة السياحية:

يمكن لإدارة التسويق في مؤسسات السياحة أن تقدم أفكاراً جيدة لتطوير الخدمات السياحية المقدمة من خلال دراسات السوق وكذا دراسات المستهلك السياحي باعتباره المستهلك للخدمات السياحية، وذلك عن طريق إدارة البيع الشخصي والترويج، الأمر الذي يسمح بالاحتكاك المباشر معه وقياس انطباعاته عن البرامج السياحية التي تقوم المؤسسة بتقديمها له.

<sup>1</sup> - نعيم الظاهر وسراب إلياس، مرجع سابق، ص 264-265.

**3.1. مديرو وموظفو المؤسسة السياحية والعاملون فيها:**

بإمكان مديري مؤسسة السياحة، الرؤساء التنفيذيين والمشرفين على فروع المؤسسة وتوكيلاتها في الداخل والخارج بحكم احتكاكهم المباشر بالمستهلك السياحي واتصالاتهم المباشرة وغير المباشرة بالسوق السياحية، التعرف على الفجوات السياحية في هذا السوق ووضع الأفكار المناسبة لتطويره والتقدم به إلى إدارة التطوير، وغالبا ما تكون اقتراحات هذا المصدر أكثر من مناسبة نظرا لأنه على إمام تام بواقع المؤسسة وظروفها وإمكانيات تطبيق هذه الاقتراحات. كما أن الاتصال المباشر بين الموظف في المؤسسة والمستهلك السياحي الذي تعاهد على برنامج ما، أو الذي يرغب في برنامج معين ويسأل عن مدى توافره، يولد لدى هؤلاء الموظفين والعاملين أفكار لتطوير الخدمات السياحية بإمكانهم إرسالها إلى قسم التطوير.

**4.1. مستشارو المؤسسة السياحية:**

كثيرا ما تقوم مؤسسات السياحة بتعيين عدد من المستشارين في مختلف المجالات وبصفة خاصة مجالات تطوير الخدمات السياحية، وتحسين جودة البرامج السياحية التي تقدمها المؤسسة، وبحكم خبرة هؤلاء المستشارين بإمكانهم إبداء الرأي وتقديم الأفكار البناءة لتطوير مزيج الخدمات السياحية، بل واقتراح خدمات جديدة ومساعدة إدارة التطوير على دراسة اقتصاديات الأفكار الجديدة والتحقق من جدواها.

**2. المصادر الخارجية:**

أما المصادر الخارجية فتتمثل في:<sup>1</sup>

**1.1.2. عملاء شركة السياحة من السياح:**

تعتمد الشركة السياحية في تطوير خدماتها السياحية المقدمة على آراء واقتراحات أو شكاوي المستهلكين السياحيين والتي قد تكون بطريقة شفوية أو بطريقة كتابية للمسؤولين في المؤسسة.

<sup>1</sup> - نعيم الظاهر وسراب إلياس، مرجع سابق، ص 266-267.

**2.2. الجامعات ومراكز البحث العلمي والمعاهد السياحية:**

يمكن الاستفادة في تطوير الخدمات السياحية من نتائج الدراسات التي تقوم بها الجامعات ومراكز البحث العلمي والمعاهد والمدارس السياحية عن النشاط السياحي وعن الخدمات السياحية المقدمة سواء في السوق المحلي، أو في السوق السياحي العالمي.

**3.2. وكالات الإعلان وتوكيلات الترويج:**

تستطيع هذه الوكالات تقديم النصائح والإرشادات والأفكار البناءة التي تساعد على تطوير البرامج التي تقدمها مؤسسة السياحة وتحسينها عن طريق نشاطها والمتابعة التي تقوم بها لردود أفعال واستجابة المستهلكين السياحيين الموجهة إليهم الحملة الإعلانية.

**4.2. المؤسسات السياحية المنافسة:**

يمكن تطوير الخدمة السياحية المقدمة بالاعتماد على المؤسسات السياحية الرائدة التي لها الأسبقية في تصميم وابتكار خدمات سياحية جديدة.

**5.2. مؤسسات البحوث والتطوير السياحية المتخصصة:**

كما تستطيع مؤسسات السياحة أن تطور خدماتها السياحية عن طريق تكليف مؤسسات البحوث والتطوير بمهمة البحث عن وسائل لتطوير الخدمات السياحية التي تقدمها، أو اكتشاف خدمات سياحية يمكن تقديمها بفاعلية وربحية مناسبة.

**6.2. المنظمات والهيئات السياحية المحلية والعالمية:**

يمكن للمؤسسة السياحية أن تقوم بتطوير خدماتها السياحية بالاعتماد على أفكار المنظمات والهيئات السياحية سواء المحلية أو الدولية إذا ما تم تشخيصها ودراستها بدقة.

## خلاصة:

إن قطاع الخدمات يحتل أهمية خاصة وموقعا متميزا بحكم المنافع التي يقدمها وطبيعة الخصائص التي يمتاز بها مقارنة بالقطاعات الأخرى، إذ تمثل الخدمات النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع وهي نتيجة تفاعل اجتماعي بين المنتج والمستهلك بهدف إشباع حاجاته ورغباته. كما أنها تتميز بصفات فريدة عامة وتسويقية معقدة ومميزة عن تلك الخاصة بتسويق السلع الملموسة، هذا ما ينجم عنه مشاكل يتطلب معالجتها بطرق تلاءم طبيعة هذه الخصائص.

كما يلاحظ أن تحقيق جودة الخدمة من الأهداف التي يمكن لأي مؤسسة خدمتية الوصول إليها وهي تمثل معيار درجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات المستهلكين وبشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم لهم. لذا تحرص العديد من المؤسسات الخدمتية على تحقيق مستوى خدمتي متميز وتطويره باستخدام مجموعة من الأساليب كالدراسات والبحوث.

إضافة إلى ذلك، وبالنسبة للخدمات السياحية فهي تتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن المنتجات المادية الملموسة، واعتمادها بصورة أساسية على كفاءة العنصر البشري، بالإضافة إلى الموسمية التي تؤثر عليها تأثيرا سلبيا، الأمر الذي يقتضي الاهتمام بالاتجاهات الحديثة في مجال التسويق، والتي أصبح لها دور فعال في تنشيط حركة المبيعات السياحية، والمتمثلة في التسويق السياحي الذي يركز على تحليل أذواق ورغبات المستهلكين السياحيين المحتملين من خلال عمليات المسح السوقي ودراسة مكونات البيئة التسويقية السياحية بهدف الحصول على معلومات دقيقة ومفيدة، تمكن من الوصول إلى صياغة استراتيجية تسويقية فاعلة للخدمات السياحية، من حيث التخطيط لها وتطويرها وتسعيرها وترويجها وتوزيعها.

كما أن تطوير الخدمة السياحية تختلف خصائصه عن السلعة، حيث أن هذه الخصائص تجعل أداء الخدمة السياحية مرتبط بمقدمها، وأن مفهوم التطوير في الخدمات السياحية متعلق بمدى قدرة المؤسسة على تلبية حاجات ورغبات المستهلكين السياحيين حسب توقعاتهم، كما أن تقييم تطوير الخدمة السياحية يعتمد على مؤشرات مرتبطة

بخصائص الخدمة السياحية، التي يعتبر المستهلك السياحي فيها المحدد لمدى تطور الخدمة السياحية من عدمه من خلال توقعاته المستقبلية واحتياجاته الشخصية ومواقفه وتجاربه السابقة، وإدراكه للأداء الفعلي والتميز للخدمة السياحية.

## الفصل الرابع:

المؤسسات السياحية  
والمستهلك السياحي

**تمهيد:**

تسعى المؤسسات الخدمية السياحية إلى تلبية احتياجات المستهلكين ومتطلباتهم من الخدمات وذلك من خلال ما تقدمه لهم من برامج سياحية وسياسات تسويقية، ولكي يكون البرنامج التسويقي الذي تقدمه فعالاً، وجب تصميمه بشكل متقن وسليم وهو أمر لا يمكن تحقيقه إلا إذا أخذت بالاعتبار جملة من العوامل ذات التأثير المباشر في ذلك، ومن أهمها سلوك المستهلكين السياحيين وتصرفاتهم الشرائية.

فالمستهلك السياحي بسلوكه وتصرفاته وأفعاله أصبح يحدد المدخلات الأساسية لمؤسسات الخدمة وبالتالي مخرجاتها المختلفة المتمثلة في تقديم خدمات مرضية لحاجاته وملبية لرغباته. لذلك أصبح فهم تصرفات المستهلك السياحي ومعرفة دوافعه الشرائية أساساً لأي خطة تسويقية تنفذها مؤسسات الخدمات، بل من المستلزمات الأساسية والحاسمة في بناء نظام تسويقي قادر على تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسات بكفاءة.

إن معرفة الدوافع والأسباب التي تؤدي بالمستهلكين السياحيين إلى شراء خدمة دون أخرى أو التعامل مع مؤسسة سياحية دون غيرها من المؤسسات السياحية من العوامل المهمة التي أصبحت تساعد على نجاحها في تسويق ما تنتجه من خدمات. إن المهم بالنسبة للمؤسسات السياحية هو معرفة السبب الذي يدفع الفرد إلى تبني سلوك معين في ظرف معين، والسبب الذي يدفعه إلى تغيير ذلك السلوك أو عدم تكراره في ظرف آخر، وبالتالي قدرتها على تغيير السلوك وتوجيهه الوجهة التي تريد أو ترغب، بحيث تقوي الرغبة لدى المستهلكين السياحيين في تكرار السلوك المرغوب وتضعف الرغبة لديهم في تكرار السلوك غير المقبول.

على هذا الأساس سيتم التطرق في هذا الفصل إلى سلوك المستهلك في المؤسسات الخدمية في المبحث الأول، وإلى المستهلك السياحي في المؤسسات الخدمية السياحية في المبحث الثاني.

## المبحث الأول: سلوك المستهلك في المؤسسات الخدمية

لقد عرف الاقتصاد الخدمي تقدما سريعا وملحوظا، حيث أصبحت قضايا ومشكلات تسويق الخدمات تحظى بدرجة عالية من الاهتمام نتيجة تزايد دور قطاع الخدمات بشكل ملحوظ، خاصة وأنه أصبح يشكل جزءا كبيرا من الاقتصاد الكلي في أي مجتمع، وأصبح التغير والنمو يمثلان سمات أساسية لهذا القطاع في ظل التطور التكنولوجي السريع. كما أن التطور الكبير الذي شهده قطاع الخدمات، والمنافسة الشديدة بين مختلف مؤسساته، أكد على ضرورة تطبيق وتبني المفاهيم التسويقية لزيادة فعاليتها وكفاءتها، وكذا الاهتمام بمختلف المعايير التي يعتمد عليها المستهلك في الحكم على جودة الخدمة المقدمة له لاختلافها عن تلك المستعملة في السلع المادية وذلك بسبب الخصائص المميزة للخدمة.

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الخدمية

للوصول إلى فهم دقيق لسلوك المستهلك وخصائصه في مجال الخدمات، لابد من إعطاء نظرة عامة حول المؤسسة الخدمية باعتبارها محورا أساسيا في عملية تقديم الخدمة، ومفسرا لمختلف العوامل المؤثرة في هذا السلوك.

### أولا: تعريف المؤسسة الخدمية

لقد عرّف الدليل الإحصائي الفرنسي سنة 1999 المؤسسة على أنها: «كل وحدة قانونية متكونة من أشخاص طبيعيين أو معنويين يتمتعون بحرية اتخاذ القرارات في إنتاج السلع والخدمات»<sup>1</sup>. وعرّفت المؤسسة أيضا بأنها: «منظومة اقتصادية مكونة من مجموعة من الأشخاص والوسائل المادية والتي يتم استعمالها لإنتاج وعرض السلع والخدمات في السوق»<sup>2</sup>. ومنه يتضح أن المؤسسة الاقتصادية هي اندماج لعدة عوامل تهدف لإنتاج أو تبادل سلع وخدمات بين أعوان اقتصاديين وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين، وضمن شروط اقتصادية تختلف نسبيا أو مكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به.

<sup>1</sup>- Rudolf Breneman et Sabine Sépari, Économie d'entreprise, éditions Dunod, Paris, 2001, p22.

<sup>2</sup>- Olivier Torrès-Blay, Économie d'entreprise (Organisation, stratégie et territoire), Economica, Paris, 2000, p72.

أما المؤسسة الخدمية فقد عرّفت على أنها: «كل مؤسسة يتحدد غرضها في تقديم خدمة للعميل»<sup>1</sup>. كما عرّفت المؤسسة الخدمية بأنها: «هيكل منظم لقدرات خاصة لتقديم خدمات مختلفة الأشكال والأنواع»<sup>2</sup>. ويستخلص من التعريفين السابقين أن المؤسسة الخدمية هي عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأشخاص والوسائل المنظمة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات ورغبات الزبون.

### ثانياً: خصائص المؤسسات الخدمية

تتميز المؤسسة الخدمية بمجموعة من الخصائص والتي استمدتها من اختلافها عن المؤسسات المنتجة للسلع المادية لاختلاف طبيعة الخدمة عن طبيعة السلعة، وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

- لهذه المؤسسات ثقافة خدمية تعتمد على إتباع مدخل شمولي لكل الأنشطة الوظيفية يقوم على وجود مجموعة من الأهداف والقيم الواضحة، والنظر إلى تلك الأهداف على أنها أهداف إستراتيجية يجب العمل على تحقيقها حتى خلال الفترات الصعبة، وأن تؤخذ جودة الخدمة على أنها محور رئيسي يجب الثبات والانتظام في تقديمها بذات المستوى من خلال مدى واسع من العلاقات والتفاعلات التي ترضي أو تفوق توقعات عملاء المؤسسة، وأن يكون العميل هو المحور الرئيسي لحركتها، وأن تعمل على بناء وتدعيم علاقات مستمرة في الأجل الطويل مع عملائها، والحفاظ عليها<sup>3</sup>؛

- تتميز المؤسسات الخدمية بحاجتها المستمرة إلى المعلومات الصحيحة والمراقبة الدقيقة لبيئتها حتى تستطيع التخطيط لأنشطتها التسويقية، بسبب الطبيعة غير الملموسة لمنتجاتها وطبيعة العمل الذي تمارسه هذه المؤسسات والتي تحتاج إلى عمليات الإقناع أكثر من غيرها، وبسبب ما تتميز به منتجاتها من إنتاج وتقديم وانتفاع في وقت واحد وبشكل متتابع<sup>4</sup>؛

- تقوم المؤسسات الخدمية بتحويل تشكيلة من المدخلات المادية وغير المادية إلى مخرجات غير ملموسة، ولكنها محسوسة في صورة خبرات أو تجارب يمر بها عملاء

<sup>1</sup>- محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص 15.

<sup>2</sup>- عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 77.

<sup>3</sup>- سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية (المفاهيم والإستراتيجيات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 37.

<sup>4</sup>- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، مرجع سابق، ص 27.

المؤسسة، هذه المخرجات قد ترتبط بها كيانات مادية تتبلور من خلالها الخدمة المقدمة، إلا أن هذا لا يعني تحولها إلى مخرجات مادية<sup>1</sup>؛

- كما تتميز المؤسسة الخدمية بأن عملائها يحصلون على ما يطلبونه من خدمات في أماكن إنتاجها، بل ويشاركون أحيانا في إنتاجها مشاركة مباشرة، ولا يمكنهم امتلاك ما يحصلون عليه من خدمات، وتخزينها واستهلاكها بالمعنى الاقتصادي، بالإضافة إلى أن المخرجات الخدمية لتلك المؤسسات يتعذر تنميطها، فهي دائما متغيرة ومتنوعة حسب ما يطلبه كل عميل أو كل مجموعة من العملاء<sup>2</sup>؛

- بعض المؤسسات الخدمية تعارض فكرة التسويق، لأنها تعتبر أن بعض التطبيقات التسويقية للسلع لا تتوافق مع طبيعة مهنتها، كالمهن القانونية والطبية والتعليمية، كما أن هؤلاء يعتبرون أنفسهم منتجين ومقدمين للخدمات وليسوا مسوقين لها<sup>3</sup>؛

- العديد من المؤسسات الخدمية صغيرة الحجم قد لا تحتاج لطرق التسويق نفسها كما هو مطلوب في المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم، حيث أن العديد من الأساليب الإدارية والتسويقية قد لا تتناسب مع مثل هذه المؤسسات الخدمية الصغيرة الحجم<sup>4</sup>.

### ثالثا: مراحل تطور المؤسسة الخدمية

تمر المؤسسة الخدمية بمجموعة من المراحل خلال دورة حياتها يمكن توضيحها فيما يلي<sup>5</sup>:

#### 1. مرحلة المؤسسة الأصل:

وتعرف هذه المرحلة بمرحلة البناء أو التأسيس، وتتعلق بإيجاد وتحديد حاجات ورغبات جديدة لتلبيتها من خلال التنسيق بين مجموعة من الوسائل سواء كانت مادية أو معنوية لتقديم خدمة جديدة، أو خدمة موجودة مسبقا، ولكن بتركيبة وخصائص مختلفة. ويجب على المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة الالتزام بإقامة وتوطيد مفهوم الخدمة وتحديد مستوى عرضها المطلوب أو اللازم بالإضافة إلى تحديد الفئات المستهدفة ونظام

<sup>1</sup> - سعيد محمد المصري، مرجع سابق، ص 38.

<sup>2</sup> - سعيد محمد المصري، المرجع نفسه، ص 39.

<sup>3</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 58.

<sup>4</sup> - هاني حامد الضمور، المرجع نفسه، ص 58.

<sup>5</sup> - Dumoulin Christiane et autres, *Entreprise de services (7 facteurs clés de réussite)*, éditions d'organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 1993, p160-163.

الإنتاج ووضعه قيد التطبيق داخل المؤسسة. ويتوقف نجاح هذه المرحلة على قدرة المؤسسة الخدمية على تحديد وتطوير الأفكار الإنتاجية في صناعة الخدمات.

## 2. مرحلة التنظيم العقلاني للفروع:

ويتمثل هدف المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة في اختبار التشكيلة أو الصياغة التنظيمية التي تسمح لها بإعادة إنتاج الخدمة الأصلية في المؤسسة بطريقة تضمن النمو والمتمثل في زيادة إنتاج الخدمة، والمردودية المتمثلة في كسب عملاء جدد، ويجب على المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة الالتزام بتنميط مختلف النشاطات الإنتاجية لتسهيل عملية إعادة إنتاج الخدمة، وتحديد معايير الخيارات الإنتاجية المتاحة والاحتياجات المالية للمؤسسة واختيار مصادر التمويل، بالإضافة إلى تحديد نوع الموارد البشرية المطلوبة في كل وحدة من وحدات المؤسسة.

## 3. مرحلة النمو:

قد يكون النمو سريعاً جداً في هذه المرحلة، مما يساعد المؤسسة الخدمية على توسيع حجم نشاطها، والانتقال من سوق محلي صغير إلى تغطية كل التراب الوطني، مع إمكانية استعمال وسائل إعلام واتصال أخرى تسمح لها باستثمار صورتها بشكل أفضل، كما يمثل توسيع النشاط والانتشار الجغرافي السريع ميزة حماية لبعض المؤسسات الخدمية من تقليد منتجاتها من طرف المؤسسات المنافسة لها. وتتمثل العناصر الأساسية لهذه المرحلة في اختيار شكل التمويل لتغطية نفقات التوسع والنمو، واختيار طريقة النمو والتوسع المناسبة، وكذا بناء شبكة عمل فعالة من خلال تأطير الوحدات الجديدة وتحديد طرق الإدارة والتسيير المناسبة، بالإضافة إلى إنشاء الوظائف الأساسية للمؤسسة التي تسمح بتطبيق سياسات المؤسسة، وتزود وحداتها المختلفة بأنجع الوسائل اللازمة لتقديم خدمات بمستوى عالي من الجودة والإبداع.

**4. مرحلة النضج:**

يتسم نشاط المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة بالاستقرار، حيث يتوقف نمو رقم أعمالها بسبب تشبع السوق المحلية واشتداد المنافسة، ويصعب على المؤسسة الحصول على عملاء جدد وبالتالي توسيع حصتها السوقية، ويصبح من الصعب إنشاء أي مؤسسات جديدة ذات مرودية في أسواق ضيقة أو صغيرة جدا. وتواجه المؤسسة الخدمية في هذه المرحلة مجموعة من المخاطر كالفتور وإهمال مراقبة التكاليف بدقة وظهور تكاليف إضافية ناتجة عن غزو أسواق فرعية مع إمكانية ارتفاع معدل تاركي العمل الأكثر فعالية نتيجة تخوفهم من توقف نمو المؤسسة وتطورها في المستقبل، وبالتالي على المؤسسة أن تحتفظ دائما بقدرتها على توسيع نشاطها وتنوعه.

أما الشروط الأساسية لنمو المؤسسة بنجاح في هذه المرحلة فتتمثل في تطوير سياستها التسويقية والاتصالية لتحافظ على عملائها، والتميز في عرض خدماتها من أجل التصدي للمنافسة، إضافة إلى القدرة على التجديد وتطوير خدماتها وتنويعها والاختيار الأمثل للاستثمارات، واستعمال أموال المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة في هذه المرحلة إلى جانب الاهتمام بإدارة وتسيير الإطارات الدائمة للمؤسسة.

**5. مرحلة الانحدار:**

بعد مرور المؤسسة الخدمية بالمراحل الأربعة السابقة هناك احتمال دخولها في مرحلة الانحدار والتي يمكن أن تتفادها إذا ما التزمت المؤسسة بالتعليمات الواردة في المراحل الأربعة السابقة. ويمكن إعادة تجديد نشاط المؤسسة الخدمية ومساعدتها على الاستمرار عن طريق إعادة إدخال تعديلات جديدة على الخدمة، أو عن طريق تطوير خدمات جديدة من خلال إنشاء سلسلة خدمات متكاملة موجهة لنفس العملاء، محاولة تكييف الخدمات الأساسية للمؤسسة مع أسواق جديدة، واقتراح خدمات جديدة لفئات معينة من العملاء.

## المطلب الثاني: دراسة سلوك المستهلك

لقد حظيت دراسة السلوك الإنساني باهتمام كبير منذ القديم وذلك لأهميته من حيث محاولة التعرف عليه والوقوف على العوامل المؤثرة فيه، ذلك لأن سلوك الأفراد يتأثر بعوامل عديدة يتفاوت تأثيرها باختلاف هذه العوامل نتيجة اختلاف الدول والمناطق والأجناس والعادات والتقاليد والقوانين والأعراف والحضارات وغيرها من العوامل. لقد أصبح سلوك المستهلك يمثل نقطة مهمة لمختلف الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والأنشطة الأخرى في المنظمات. كما أصبح نجاح هذه المؤسسات مرتبطاً بمدى قدرتها على تلبية الحاجات والرغبات المتعددة والمتنوعة والمتغيرة بسرعة للمستهلك وتحقيق الرضا له<sup>1</sup>.

### أولاً: الاتجاه النظري لسلوك المستهلك

يعتبر سلوك المستهلك الأساس الذي يجب اعتماده في فهم العملية التسويقية بناءً على النظر إلى طالب الخدمة أو السلعة على أنه مجموعة من الحاجات والرغبات القابلة للإشباع ومجموعة من الأفعال وردود الأفعال والقرارات غير المباشرة، وليس كمصدر للمال. لذلك لا بد من الوقوف على المحددات الحقيقية لشخصية هذا المستهلك في ضوء تفاعلاتها مع مختلف المتغيرات الموجودة في المجتمع.

#### 1. مفاهيم حول سلوك المستهلك:

قبل التطرق إلى مفهوم سلوك المستهلك لا بد من الإشارة إلى مفهوم كل من السلوك والمستهلك.

فالسلوك الإنساني هو: «كل استجابة لفظية أو حركية للمؤثرات الداخلية والخارجية التي يواجهها الفرد، والتي يسعى من خلالها إلى تحقيق توازنه البيئي»<sup>2</sup>. ويرى البعض أن السلوك هو: «جميع الأفعال والتصرفات المباشرة وغير المباشرة التي يأتيها ويقوم بها الأفراد من أجل التكيف مع متطلبات البيئة والحياة المحيطة بهم»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي وبشير عباس العلق، مبادئ التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 247.

<sup>2</sup> - محمود جاسم الصميدعي وريثة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 17.

<sup>3</sup> - محمد صالح المؤذن، سلوك المستهلك، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 24.

وهناك من اعتبر المستهلك\* بأنه: «الشخص الذي يشتري سلعة أو عدة سلع وخدمات من المنتج أو الموزع»<sup>1</sup>. ويستخدم مصطلح مستهلك عادة لوصف إما المستهلك الفردي أو المؤسسات<sup>2</sup>. أما سلوك المستهلك فقد عرّف بأنه: «دراسة مجموع تصرفات الأفراد المرتبطة مباشرة بالشراء، واستخدام المنتجات الاقتصادية والخدمات والتي تضم في نفس الوقت عملية اتخاذ القرار الشرائي، الذي يسبق ويتم هذه التصرفات»<sup>3</sup>.

### 1.1. أهمية دراسة سلوك المستهلك:

يعتبر المستهلك العنصر المهم في العملية التسويقية، باعتباره يمثل نقطة البداية لتخطيط السياسات وصياغة الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة، حيث أن معرفة حاجات ورغبات وأذواق وإمكانات المستهلكين الشرائية أمر ضروري لإنتاج ما يمكن تسويقه. ويرجع السبب في إعطاء المستهلك أهمية كبيرة إلى التطور التكنولوجي الهائل وكذا زيادة حدة المنافسة نتيجة الانفتاح الاقتصادي العالمي، ما تولّد عنه توفر البدائل المتاحة من السلع والخدمات، وهو ما أدى بالمؤسسات إلى البحث عن الفرص التسويقية من أجل البقاء والاستمرار في السوق وكذا النمو وزيادة الحصة السوقية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال دراسة سلوك المستهلك ومختلف العوامل المؤثرة فيه، ومن ثم إنتاج السلع والخدمات التي تتوافق مع الحاجات والرغبات والقدرات الشرائية للمستهلكين، وكذا وضع مزيج تسويقي خاص لكل شريحة من المستهلكين تكون متجانسة نسبياً.

\* لفظ المستهلك المستخدم في هذا الفصل نعني به المستهلك الأخير.

<sup>1</sup>- Claude Demeure, Marketing, éditions Dalloz, Paris, 4<sup>ème</sup> édition, 2003, p29.

<sup>2</sup>- عبد العزيز حسن أمين، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 123.

<sup>3</sup>- Philip Kotler et autres, Le marketing de la théorie à la pratique, éditions Gaëtan Morin, Québec, Canada, 1991, p62.

ويمكن توضيح أهمية دراسة سلوك المستهلك فيما يلي:

### 1.1.1. بالنسبة للمستهلك:

دراسة سلوك المستهلك عامة تساعد المستهلكين في تفهم قراراتهم الشرائية والاستهلاكية في التعرف على الدوافع والأسباب الكامنة خلف هذه القرارات وتيسر لهم تحديد ما يريدون الحصول عليه وكيف يحصلون عليه ومن أين<sup>1</sup>.

### 2.1.1. بالنسبة للباحث:

تساعد دراسة سلوك المستهلك الباحث في فهم العلاقة بين العوامل البيئية والشخصية أو النفسية التي تؤدي مجتمعة إلى التأثير في سلوك المستهلك وتدفعه إلى اتخاذ تصرف معين، وفهم سلوك الإنسان كعلم باعتبار سلوك المستهلك هو جزء من السلوك الإنساني العام<sup>2</sup>.

### 3.1.1. بالنسبة لرجال التسويق:

تمكّن دراسة سلوك المستهلك رجال التسويق من تصميم الاستراتيجيات التسويقية التي لا تتم بدون الوصول إلى التفهم الكامل لسلوك المستهلك، وفهم لماذا ومتى يتم القرار من قبل المستهلك والتعرف على أنواع السلوك الاستهلاكي والشرائي للمستهلكين، وفهم ودراسة المؤشرات على هذا السلوك وبالتالي تدعيم مركز المؤسسة التنافسي في السوق<sup>3</sup>.

### 4.1.1. بالنسبة للمؤسسات:

تساعد دراسة سلوك المستهلك المؤسسات في اكتشاف الفرص التسويقية المتاحة أمامها في السوق بهدف تحقيق التكيف بينها وبين المحيط كتقديم منتجات جديدة أو إيجاد استخدامات جديدة في أسواقها الحالية. وتساعد هذه الدراسة أيضا في تقسيم السوق وتجزئته وتقييمه واختيار القطاعات المرشحة بهدف استهدافها. كما أن نتائج دراسات سلوك المستهلك تساهم في تخطيط ما يجب إنتاجه كما ونوعا، بهدف إرضاء حاجات

<sup>1</sup>- علي فلاح الزعبي، مبادئ وأساليب التسويق (مدخل منهجي، تطبيقي)، مرجع سابق، ص 120.

<sup>2</sup>- عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك (عوامل التأثير النفسية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 22.

<sup>3</sup>- أحمد علي سليمان، سلوك المستهلك (بين النظرية والتطبيق)، الإدارة العامة للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 25.

ورغبات المستهلكين وفق إمكانياتهم وأذواقهم. كما تسمح دراسة سلوك المستهلك بتصميم الموقع التنافسي والتميز لمنتجات المؤسسة عن طريق الفهم الكامل والدقيق لسلوك قطاعها المستهدف. وأيضا مسايرة التغيرات والتطورات التي تطرأ على حاجات المستهلكين قصد الاستجابة السريعة لتلك التغيرات وتطوير المنتجات التي تقدمها المنظمة لزيائنها وتحسين الخدمات المصاحبة لها<sup>1</sup>.

### 2.1. أسباب الاهتمام بدراسة سلوك المستهلك:

تتمثل أسباب الاهتمام بدراسة سلوك المستهلك فيما يلي:<sup>2</sup>

#### 1.2.1. طبيعة العملية الاقتصادية: حيث تتكون العملية الاقتصادية من منتج يبدأ باستثمار

أمواله بهدف الربح، ومستهلك يهدف للحصول على السلع والخدمات التي ينتجها هذا المنتج ولن يتحقق هدف هذا المنتج إلا ببيع سلعته لهذا المستهلك، وبالتالي لا بد من التعرف على ما يحتاجه هذا المستهلك باستمرار لتلبية حاجته وتحقيق أهداف المنتج المتمثلة في الربح.

#### 2.2.1. انتشار وتقبل المفهوم التسويقي: حيث يعتمد المفهوم التسويقي أساسا على تحديد

رغبات المستهلكين وإشباعها وبالتالي فهو يبدأ بتحديد الاحتياجات الحالية والمرتبقة للمستهلكين وتحديد البرامج التسويقية والمنتجات اللازمة لإشباع هذه الحاجات، فالتسويق يبدأ بالمستهلك وينتهي إليه.

#### 3.2.1. ارتفاع معدلات فشل المنتجات: نتيجة للتطور الفني السريع واشتداد المنافسة على

جذب مستهلكين جدد وتغير نظرة المستهلك للسلع والخدمات، والنظر إليها على أنها ما تؤديه من إشباع وليس مجرد مواصفات فنية، فإن هذا كله أدى إلى ارتفاع معدل فشل هذه المنتجات خاصة الجديدة منها، ولتقليل هذا المعدل لا بد من دراسة سلوك المستهلك.

<sup>1</sup>- علي فلاح الزعبي، مبادئ وأساليب التسويق (مدخل منهجي، تطبيقي)، مرجع سابق، ص 119.  
<sup>2</sup>- أيمن علي عمر، قراءات في سلوك المستهلك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 20-21.

**4.2.1. عوامل أخرى تتعلق بالبيئة:** والمتمثلة في زيادة عدد السكان والتحرك الجغرافي لهم وارتفاع مستوى الدخل المتاح للتصرف، بالإضافة إلى التطور التكنولوجي السريع وارتفاع مستوى التعليم، وتغير بعض العادات الاجتماعية وزيادة أوقات الفراغ، وكذا زيادة الاهتمام بحماية المستهلك.

**5.2.1. تزايد الخدمات وتنوعها:** إن خصائص الخدمات كونها غير ملموسة يقتضي توفر معلومات شبه مؤكدة على المدركات الحسية للمستهلكين واتجاهاتهم وأذواقهم.

**6.2.1. تقدم الأساليب الإحصائية:** أدى تقدم الأساليب الإحصائية والتطور المستمر في أساليب جمع ومعالجة المعلومات إلى تسهيل تحليل كافة البيانات المنشورة والأولية المرتبطة بدراسة سلوك المستهلك.

**7.2.1. الاهتمام المتزايد بحركات حماية المستهلك:** أدى نمو حركات حماية المستهلك في العالم إلى وجود حاجة ملحة لفهم كيف يتخذ المستهلكون قرارات الشراء مع تحديد كافة العوامل المؤثرة فيها. فجمعيات حماية المستهلك في العديد من الدول تبذل مجهودات كبيرة من أجل حماية المستهلك من قراراته عن طريق إرشاده وتوعيته حول المنتجات وكيفية استهلاكها بالإضافة إلى حمايته من الغير (المنتجين) من خلال الدفاع عنه وعن قضاياه من أجل حياة أفضل.

**8.2.1. الحاجة المتزايدة لدخول الأسواق الخارجية:** تفتنت معظم المؤسسات اليوم لأهمية الدخول إلى الأسواق الخارجية، إلا أن ذلك لا يتحقق إلا عن طريق معرفة المستهلكين المستهدفين في هذه الأسواق، فمن أهم أسباب فشل المؤسسات في هذا المجال هو عدم توفر بيانات كافية ودقيقة عن الأسواق المستهدفة.

**2. خصائص سلوك المستهلك:**

تتفق دوافع سلوك المستهلكين وتصرفاتهم في الخصائص والمميزات العامة للسلوك الإنساني، ومن أهمها:<sup>1</sup>

**1.2. سلوك المستهلك هو سلوك دوافع وحوافز:** إن كل تصرف إنساني لا بد أن يكون وراءه دافع أو سبب، إذ لا يمكن أن يكون هناك سلوك أو تصرف بشري من غير ذلك.

**2.2. سلوك المستهلك ناتج عن عدة أسباب:** إن سلوك المستهلك نادرا ما يكون نتيجة لدافع أو سبب واحد، بل هو في أغلب الحالات محصلة دوافع وأسباب يتضافر بعضها مع بعض، أو يتنافر بعضها من البعض الآخر.

**3.2. سلوك المستهلك هو سلوك هادف:** بمعنى أنه موجه لتحقيق هدف أو أهداف معينة، وبالتالي فلا يمكن تصور سلوك دون هدف.

**4.2. سلوك المستهلك يحتوي على مجموعة أنشطة:** يتضمن سلوك المستهلك مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي يقدم عليها المستهلك في كل مرحلة من عملية اتخاذ القرار الشرائي والمتمثلة في البحث عن السلع والخدمات التي تشبع حاجاته ورغباته وفي القيام بتقييمها والحصول عليها ومن ثم استخدامها والتخلص منها.

**3. العوامل المؤثرة في سلوك المستهلك:**

يتعرض المستهلك إلى جملة من العوامل التي تؤثر في تصرفاته وتوجه سلوكه نحو ما هو مطروح من سلع وخدمات، غير أنه لا يوجد اتفاق حول تقسيم العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك، بحيث تتداخل تبعا لطبيعة الفرد وخلفيته الثقافية والاجتماعية والذاتية، فضلا عن طبيعة السوق التي يتعامل معها. ويمكن الإشارة إلى أن هناك نوعين من المؤثرات التي تترك بصماتها على سلوك المستهلك وهي المؤثرات الداخلية والمؤثرات الخارجية. بينما هنالك من يقسم نفس العوامل إلى ثلاثة مجموعات رئيسية وهي:

<sup>1</sup> - عنابي بن عيسى، مرجع سابق، ص 14-16.

### 1.3. العوامل الاجتماعية والثقافية:

للعوامل الاجتماعية دور مهم في التأثير على سلوك المستهلك، حيث أن أغلب حاجات الفرد نشأت وتدعمت، وتم تحديد خطوطها العريضة من خلال المجتمع الذي يعيش فيه. كما أن الطريقة التي يحاول من خلالها الفرد استثمار حاجاته العامة للانتماء للرفاهية وتحقيق الذات، مرتبطة بالجماعة الاجتماعية التي ينتمي إليها. من هذه الناحية فإن كل فرد ينتمي إلى عدد من الجماعات الاجتماعية مثل مجموعة ثقافية وطنية، أو طبقة اجتماعية، أو جماعة دينية، وبالتأكيد إلى عائلة، وكل واحد من هذه الجماعات عادة ما يكون حاملا لقيم ومعايير كثيرا ما يستخدمها الفرد<sup>1</sup>.

ومن أكثر العوامل الاجتماعية والثقافية تأثيرا على سلوك المستهلك ما يلي:

#### 1.1.3. الجماعات المرجعية:

لقد عرّفت الجماعة المرجعية على أنها: «مجموعة الأفراد الذين يشتركون في معتقدات وأنماط سلوكية معينة يكون لها تأثير على أفراد آخرين من ناحية الموقف والقرارات الاستهلاكية»<sup>2</sup>. وقد تكون هذه الجماعات المرجعية التي يتأثر بها الفرد جماعات أولية كالأصدقاء وزملاء العمل، أو جماعات ثانوية كالجمعيات والنوادي التي ينتمي إليها<sup>3</sup>. ويمكن تقسيم الجماعات المرجعية إلى ثلاثة تقسيمات أساسية كما يلي<sup>4</sup>:

#### - الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية:

تعتبر الجماعات الرسمية تلك الجماعات التي تتميز بالتنظيم، وتسير وفق منهج وأهداف محددة، بحيث تتميز بالرسمية كل الجماعات التي لديها أعضاء ورئيس وسكرتيرة وأمين الصندوق بالإضافة إلى اجتماعاتها بصفة منتظمة، وسعيها لتحقيق أهداف مسطرة مسبقا كجمعيات حماية البيئة وغيرها، بينما توصف بغير الرسمية الجماعات التي لا تنطوي تحت إطار نظامي، بحيث لا تتم لقاءاتها بصفة رسمية وليس لديها أهداف محددة كالتقاء بعض المتقاعدين وتنظيمهم لرحلات، وتعتبر الجماعات غير الرسمية الأكثر تأثيرا على سلوك الفرد.

<sup>1</sup>- Denis Lindon, Le marketing, éditions Nathan, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, 1994, p37.

<sup>2</sup>- محمد الباشا وآخرون، مبادئ التسويق الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 45.

<sup>3</sup>- Philip Kotler et autres, Marketing management, Op Cit, p197.

<sup>4</sup>- أحمد الغدير ورشاد الساعد، سلوك المستهلك، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 190.

**- الجماعات الأولية والجماعات الثانوية:**

توصف بالجماعات الأولية تلك الجماعات التي يكون اتصال الفرد بها لفترات متكررة ويكون رأيها مهما بالنسبة إليه مثل الأهل، الأصدقاء والزملاء. أما الجماعات الثانوية فهي الجماعات التي يكون اتصال الفرد بها لفترات متقطعة ولا يكون رأيها دائما مهما بالنسبة له، مثل الجمعيات، النوادي وغيرها.

**- الجماعات الكبيرة والجماعات الصغيرة:**

يتم هذا التصنيف أساسا بالاعتماد على عدد أفراد الجماعة بحيث يتم تحديد الحد الأعلى للجماعة والحد الأدنى للجماعة الكبيرة وقد يتم اتخاذ عدد الأفراد الذين يتعرف عليهم الفرد في الجماعة كمقياس لتحديد حجمها.

**2.1.3. الأسرة:**

لقد عرّفت الأسرة بأنها: «وحدة اجتماعية تتألف من عدد من الأفراد، تربطهم علاقات أسرية مختلفة يعيشون في منزل معروف ومحدد، يتفاعلون مع بعضهم لإشباع حاجاتهم المشتركة والشخصية»<sup>1</sup>. وتعتبر الأسرة أكثر الجماعات تفاعلا لأعضائها فيما بينهم فتأثير الأسرة على القيم والاتجاهات وأنماط الشراء للأفراد أمر لا يمكن تجاهله فالعديد من الأفراد يتبعون نفس الأنماط الاستهلاكية السائدة على مستوى الأسرة، ويعد تحليل الأدوار التي يلعبها أفراد الأسرة من المبادرين بشراء السلعة والمؤثرين والمشتريين والمستعملين للسلعة ومتخذين لقرار الشراء مهم خاصة بالنسبة لدور الإعلان ليشمل التركيز النسبي لكل أفراد الأسرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- كاسر نصر المنصور، سلوك المستهلك (مدخل الإعلان)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 210.

<sup>2</sup>- زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 198.

## 3.1.3. الطبقات الاجتماعية:

لقد عرّفت الطبقة الاجتماعية على أنها: «الطبقة التي تضم أفراد مجتمعين فيما بينهم بطريقة رسمية أو غير رسمية ويتقاسمون نفس التوقعات».<sup>1</sup> فالطبقات الاجتماعية تتواجد في كل المجتمعات الإنسانية تقريبا، لكن يختلف ارتباط أفراد كل طبقة من مجتمع لآخر. فقد يكون الارتباط بين أفراد الطبقة قويا بحيث لا يستطيع الفرد الانتقال من طبقة إلى أخرى، وقد تكون محددات هذا الارتباط مرنة بحيث يستطيع الفرد الانتقال من طبقة إلى أخرى إذا توفرت فيه شروط معينة. ويختلف السلوك الاستهلاكي باختلاف الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد، فهو يختار السلع والمنتجات التي تتلاءم مع طبقته من حيث السعر والنوعية والعلامة، وكذا أماكن التسوق التي تتناسب مع مستواه.<sup>2</sup>

## 4.1.3. الثقافة:

لقد عرّفت الثقافة على أنها: «مزيج من القيم، الأفكار والاتجاهات أو الرموز والموضوعات التي تم تطويرها وإتباعها بواسطة إحدى الأمم»<sup>3</sup>، كما عرفت الثقافة أيضا بأنها: «مجموعة المعارف والمعتقدات، المعايير والقيم، التقاليد التي يتحصل عليها الفرد نتيجة انتماءه لهذا أو ذلك المجتمع»<sup>4</sup>. وتعتبر الثقافة برمجة ذهنية جماعية تترجم من خلال تصرفات وتظاهرات، وطقوس معينة. كما تلعب الثقافة دورا جديا هام في التأثير على سلوك المستهلك، كون هذا الأخير يستند على ثقافته في اختيار سلوكه. وما تجدر الإشارة إليه هو أن الثقافة ليست ثابتة ودائمة، إنما هي قابلة للتغيير من يوم لآخر، وتتقبل التعديل، لتتلاءم مع التطورات، مما يتطلب أخذ هذه النقاط بعين الاعتبار من طرف المختصين.

<sup>1</sup>- Michael Solomon, Comportement du consommateur, Pearson Education, France, 6<sup>ème</sup> édition, 2005, p425.

<sup>2</sup>- ناجي معلا ورناف توفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص 58.

<sup>3</sup>- محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 144.

<sup>4</sup>- Denis Darpy et Pierre Volle, Comportement du consommateur (concepts et outils), éditions Dunod, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2007, p249.

**2.3. العوامل الاقتصادية:**

إضافة إلى العوامل الاجتماعية والثقافية والتي تؤثر في سلوك المستهلك، وتعد دافعا نحو اقتناؤه سلعة دون الأخرى، فإنه لا يمكن إهمال العوامل الاقتصادية التي تعتبر قيما يجب أن لا يتجاوزها المستهلك، إذ يستند النموذج الاقتصادي في تفسير السلوك الاستهلاكي على أن الفرد يتصرف برشد وعقلانية، أي في حدود ما تسمح به إمكانياته الاقتصادية<sup>1</sup>.

وتتمثل العوامل الاقتصادية المؤثرة على سلوك المستهلك فيما يلي:

**1.2.3. الدخل:**

يعتبر الدخل الذي تحصل عليه الأسرة والأفراد من القوى الأساسية ذات التأثير بالاستهلاك، ففي المدى الطويل يتضح أن مجموع ما يحصل عليه هؤلاء من دخول يحدد المقدار الكلي للسلع والخدمات التي يستهلكونها. والفرد يكون محدود الاستهلاك بمحدودية دخله، كما أن طبيعة الطلب ونوع الاستهلاك يتحدد إلى درجة كبيرة وفق مقدار الدخل الذي يمكن الإنفاق منه وهو ما يطلق عليه مصطلح الدخل الصافي<sup>2</sup>.

**2.2.3. المهنة:**

تعتبر المهنة التي يشغلها الشخص من العوامل المؤثرة على قراره الشرائي وكذا نوعية المشتريات التي يفتنيها الشخص، بالإضافة إلى أن نوع المهنة قد يخلق مشتريات متعددة لم يكن المستهلك بحاجة إليها من قبل، كما أن بعض المؤسسات تقوم بتوجيه منتجاتها لمهن معينة ومحددة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - نعيم العبد عاشور ورشيد نمر العودة، مبادئ التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 47.

<sup>2</sup> - محمود جاسم الصميدعي وبشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، مرجع سابق، ص 335.

<sup>3</sup> - Philip Kotler et autres, Marketing management, Op Cit, p202.

**3.3. العوامل النفسية:**

تمثل العوامل النفسية أو الشخصية تلك العوامل المتعلقة بالمستهلك في حد ذاته وهي مجموعة من العوامل تتفاعل معا وتؤثر فيه، وهي عديدة ومتنوعة، وهي على العموم مؤثرات فردية، ورغم صعوبة قياسها وتحديدها، واختلافها من مستهلك لآخر كونها مرتبطة بالجانب النفسي، إلا أنها تعتبر من أهم المؤثرات على سلوك المستهلك. وتنقسم العوامل النفسية المؤثرة على سلوك المستهلك إلى العناصر التالية:

**1.3.3. الحاجات والدوافع:**

تمثل الحاجات الركيزة الأساسية للمفهوم الحديث للتسويق، حيث أن المؤسسات تخطط سياساتها وتصيغ استراتيجياتها التسويقية انطلاقاً من هذه الحاجات، كما أن ما ينتج من سلع وخدمات هو من أجل إشباع تلك الحاجات. تختلف دوافع وأهداف الشراء من فرد لآخر، ولل فرد نفسه في الظروف المتغيرة، وبالتالي يعتبر التعرف على دوافع المستهلكين مهم جداً بالنسبة لرجال التسويق في المؤسسة.

**1.1.3.3. الحاجات:**

عرّفت الحاجة على أنها: «الشعور بالنقص أو العوز لشيء معين، وهذا النقص أو العوز يدفع الفرد لأن يسلك مسلكاً يحاول من خلاله سد هذا النقص أو إشباع هذه الحاجة»<sup>1</sup>.

ويعتبر عالم النفس أبراهام ماسلو<sup>2</sup> من أبرز الكتاب الذين تطرقوا لموضوع حاجات الإنسان، حيث يرى ماسلو بأن الحاجات التي تدفع الشخص للقيام بتصرف أو سلوك معين، هي تلك الحاجات غير المشبعة، لذلك يسعى المختصون في مجال التسويق إلى دعم وتحفيز ومحاولة إشباع هذه الحاجات.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 138.

<sup>2</sup> - Philip Kotler et autres, Marketing management, Op Cit, p52.

ويعبر ماسلو على تسلسل الحاجات الإنسانية بحيث يرى أن لكل فرد حاجات عديدة ليست لها نفس الأهمية وبالتالي يمكن أن تكون متسلسلة، فيبحث الفرد عن إشباع الحاجة التي تبدو له مهمة أكثر، وبمجرد إشباع هذه الحاجة يسعى الفرد إلى إشباع الحاجة المادية التي تبدو له ذات أهمية أكثر<sup>1</sup>.

### 2.1.3.3. الدوافع:

تعتبر دراسة الدوافع من المجالات الأساسية في دراسة سلوك المستهلك، بهدف التعرف على أسباب اختلاف الأفراد فيما بينهم في سلوكهم وتصرفاتهم، وتعتبر الدوافع عن عوامل داخلية لدى الفرد تدفعها وتحركها الحاجات فتوجه وتنسق سلوك الفرد إلى انتهاج سلوك معين، ومن ثم فعلى رجال التسويق دراسة وتفهم الدوافع التي توصل المستهلك إلى اتخاذ قرار معين للشراء<sup>2</sup>. وتنقسم هذه الدوافع إلى:<sup>3</sup>

- دوافع الشراء الأولية ودوافع الشراء الانتقائية: تعمل الدوافع الأولية على دفع الفرد للقيام بشراء منتج معين من أجل إشباع حاجة معينة بغض النظر عن العلامة السلعية أو الخدمية وبغض النظر كذلك عن المتجر الذي سوف يقتني منه المنتج. أما الدوافع الانتقائية فهي التي تدفع الفرد لتفضيل علامة دون الأخرى لاحتوائها على خصائص تناسبه.

- دوافع التعامل: تقوم دوافع التعامل بدفع الفرد لتفضيل متجر لاقتناء منتج أو منتجاته دون المتاجر الأخرى، وذلك لتوفره على بعض المعايير التي يراها المستهلك مهمة للتعامل معه كشهرة المحل أو حسن تعامل رجال البيع.

- دوافع الشراء العقلانية ودوافع الشراء العاطفية: في حين فإن دوافع الشراء العقلانية تكون مبنية على دراسة مسبقة ضمن أولويات الشراء للفرد وبما يتفق مع إمكاناته وموارده. أما الدوافع العاطفية فهي التي تدفع الفرد للشراء بدون تخطيط وبدون مراعاة أولوياته الشرائية.

<sup>1</sup> - Philip Kotler et autres, Marketing management, Op cit, p52.

<sup>2</sup> - زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، مرجع سابق، ص 199.

<sup>3</sup> - محمود جاسم الصميدعي وبشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، مرجع سابق، ص ص 326-327.

## 2.3.3. الإدراك:

لقد عرّف الإدراك على أنه: «تلك الصورة التي يكونها المستهلك عن العالم الخارجي أو البيئة المحيطة به، وهو عملية اختيار وتنظيم وتفسير لمنبه ما أو للمعلومات أو للإشارات التي تردنا عن طريق الحواس، وإعطاء هذا المنبه معنى ووضعها في صورة واضحة تميزه عن بقية الأشياء»<sup>1</sup>. وعرّف الإدراك من وجهة النظر التسويقية بأنه: «العملية التي تشكل انطباعات ذهنية لمؤثر معين داخل حدود معرفة المستهلك»<sup>2</sup>. يتضح مما سبق أن الإدراك من العوامل النفسية المؤثرة في سلوك المستهلك وتصرفاته، فالفرد يتعرض في حياته اليومية إلى كم هائل من المنبهات، ولكن عندما يرغب بشراء منتج معين فإنه يقوم باستقبال واختيار المنبه المناسب، وجمع المعلومات الكافية بعد تحليلها وترتيبها وتصنيفها والتي على ضوءها يقوم باتخاذ قراره الشرائي. وعلى هذا الأساس يسعى رجال التسويق في المؤسسة إلى محاولة التعرف على مدركات المستهلكين نحو منتجاتها وكذا منتجات المنافسين، ومن ثم تخطيط سياساتها وصياغة استراتيجياتها الترويجية التي تؤدي بالمستهلكين إلى تكوين إدراك إيجابي عن منتجاتها.

## 3.3.3. الشخصية:

إن الاهتمام بدراسة شخصية المستهلك إنما يرجع إلى أن الشخصية تعكس اختلافات الأفراد في السلوك باختلافهم في درجة استجاباتهم لمؤثرات متشابهة تبعا للميزات الشخصية التي يتمتعون بها. ولقد عرّفت الشخصية بأنها: «تنظيم خصائص السلوك المرتبطة بكل فرد»<sup>3</sup>. وعرّفت أيضا على أنها: «مجموعة الخصائص النفسية المميزة والتي توجد رد فعل مستقر ومتلائم مع المحيط»<sup>4</sup>. ولهذا يولي رجال التسويق في المؤسسات أهمية بالغة لعنصر الشخصية من خلال مختلف الدراسات التي يقومون بها باعتبارها تلعب دورا بارزا في التأثير على تصرفات وسلوك المستهلكين.

<sup>1</sup>- Claude Demeure, Marketing, éditions Dalloz, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, 2001, p31.

<sup>2</sup>- زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم تسويقية حديثة، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 254.

<sup>3</sup>- Luc Marcenac et autres, Stratégies publicitaires (De l'étude marketing au choix des medias), éditions Bréal, Paris, 5<sup>ème</sup> édition, 2002, p55.

<sup>4</sup>- Denis Darpy et Pierre Volle, Op Cit, p205.

## 4.3.3. التعلم:

لقد أصبح للتعلم أهمية كبيرة في فهم وتفسير سلوك المستهلكين باعتباره عنصرا أساسيا للتوصل إلى فهم علمي صحيح لمحددات سلوك المستهلك وتصرفاته الشرائية. ويتعلق التعلم بعملية الحصول على المعلومات والخبرات المختلفة نتيجة للتعرض لمواقف متشابهة. وقد عرّف التعلم على أنه: «التغيرات في المواقف وسلوك الفرد نتيجة للتجارب السابقة»<sup>1</sup>. وهناك من عرّف التعلم بأنه: «تغيير دائم في المعرفة أو السلوك يحدث نتيجة للتدريب أو الخبرة أو الدراسة»<sup>2</sup>. ومن خلال التعريفين السابقين يتضح أن سلوك الأفراد مكتسب بالتعلم، وأن التعلم يكون نتيجة الخبرة والتجربة، فإذا كانت نتيجة الخبرة المكتسبة إيجابية فإن عملية الشراء تصبح عادة استهلاكية يصعب تغييرها، أما إذا كانت نتيجة الخبرة المكتسبة سلبية فإن هذا سيؤدي إلى عدم تكرار عملية الشراء أو انعدام الثقة بالمنتج.

## 5.3.3. الاتجاهات:

تعتبر الاتجاهات من بين أهم العوامل النفسية المؤثرة على سلوك المستهلك، فهي مبنية أساسا على معتقدات أدركها المستهلك وتؤثر على سلوكه. ولقد عرّف الاتجاه على أنه: «اعتقاد مرتبط بأحد العناصر المعرفية التفسيرية، يحمله شخص تجاه شيء معين»<sup>3</sup>، وعرّف الاتجاه أيضا بأنه: «ميل أو استعداد ذهني ونفسي للفرد تنظمه خبراته النفسية لصالح أو ضد نوع معين من الأشياء أو المواقف أو الموضوعات أو الأفراد»<sup>4</sup>. كما يفسر الاتجاه التوجه السلبي أو الإيجابي للمستهلك بالنسبة لشيء ما، وهو ما يمثل الاستعداد لتقييم منتج أو علامة بطريقة أخرى بمعنى أن يكون التقييم سلبيا أو إيجابيا<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>- Abdelmajid Amine, Le comportement du consommateur face aux variables d'action marketing, éditions Management société, Paris, 1999, p39.

<sup>2</sup>- Joël Brée, Le comportement du consommateur, éditions Dunod, Paris, 2004, p25.

<sup>3</sup>- Richard Ladwein, Le comportement du consommateur et de l'acheteur, Economica, Paris, 1999, p82.

<sup>4</sup>- زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 129.

<sup>5</sup>- Denis Darpy et Pierre Volle, Op Cit, p94.

مما سبق يتضح أن الاتجاه هو نتيجة للتعرض للمنبهات والتعلم، فعن طريقهما ينشئ المستهلك اعتقادات قد تكون مع أو ضد المنتج أو العلامة والتي تقود مباشرة نحو سلوك معين، وهي أساس اختياره في النهاية.

### المبحث الثاني: المستهلك السياحي في المؤسسات الخدمية السياحية

إن أي مؤسسة خدمية سياحية تريد الوصول إلى المستهلك السياحي بطريقة علمية مدروسة وذكية، وتحدث لديه الأثر الإيجابي المطلوب، بحيث تدفعه باتجاه منتجاتها سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، عليها الاهتمام بعنصري التسويق والترويج، منطلقاً من أسس وقواعد سليمة صاغت معطيات السوق والأوضاع الاقتصادية السائدة. لذلك فإن المهتمين بالتسويق السياحي لا يقومون بدراسة المستهلك السياحي كفرد بصورة مجردة، وإنما يدرسونه كفرد له حاجاته ورغباته الشرائية المتعددة، ومن هذا المنطلق كان التنافس واضحاً من أجل دراسة حاجات واتجاهات المستهلكين السياحيين ورغباتهم المختلفة.

### المطلب الأول: المؤسسات الخدمية السياحية

تعمل المؤسسات الخدمية السياحية على استغلال رأسمالها في سبيل تحقيق الراحة وتقديم التسهيلات السياحية لخدمة السياح، مستفيدة بذلك من توفر عوامل الجذب السياحي داخل الدولة، التي تغري السياح الأجانب على زيارتها والإقامة فيها أطول مدة ممكنة من ناحية، كما تغري المواطنين وتشجعهم على الاهتمام بالسياحة الداخلية والتعرف على المناطق الجميلة التي تزخر بها البلاد من ناحية أخرى.

### أولاً: تعريف المؤسسات الخدمية السياحية

لقد اختلفت وتنوعت التعاريف المقدمة للمؤسسة الخدمية السياحية، فهناك من عرفها على أنها: «الأماكن المعدة لاستقبال السياح لتقديم المأكولات والمشروبات، وكذلك تعتبر مؤسسة خدمية سياحية وسائل النقل المخصصة لنقل السياح في رحلات برية أو بحرية أو جوية»<sup>1</sup>، وهناك من عرفها بأنها: «الأماكن المعدة أساساً لاستقبال السياح

<sup>1</sup> - سوزان علي حسن، التشريعات السياحية والفندقية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص 90.

وتقديم الخدمات المختلفة من مأكولات ومشروبات، التي يتم استهلاكها في نفس المكان كالمطاعم، وكذلك المؤسسات التي تمتلك وسائل النقل المختصة لنقل السائحين أو تلك المعدة لإقامة النزلاء والسائحين مثل الفنادق»<sup>1</sup>، كما عرّفت المؤسسات السياحية أيضا على أنها: «مؤسسات تجارية تقوم بالعمل على تقديم مختلف الخدمات السياحية اللازمة، من خدمات إقامة وطعام وشراب وخدمات علاجية، ثقافية، رياضية، تجارية، إرشاد سياحي، تنظيم برامج للرحلات وكذلك خدمات النقل السياحي بمختلف أنواعه لكافة السياح على مختلف أنواعهم»<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن المؤسسة الخدمية السياحية هي كل مؤسسة تعمل على تقديم التسهيلات والخدمات السياحية المختلفة واللازمة لكافة السياح على مختلف أنواعهم من أجل راحتهم وتحقيق غرضهم السياحي.

### ثانيا: الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية السياحية

يعتبر المورد البشري أهم عناصر صناعة السياحة في المؤسسات الخدمية السياحية، وذلك كونها تقدم خدمات متنوعة ومتعددة وبجاجة إلى موارد بشرية بمؤهلات ومواصفات ومهارات خاصة تتناسب ومستوى ونوع وحجم الخدمات المقدمة للمستهلكين السياحيين.

#### 1. معايير اختيار وتعيين الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية السياحية:

تتمثل معايير اختيار وتعيين الموارد البشرية في المؤسسات السياحية فيما يلي:<sup>3</sup>

- 1.1. **الصفات الشخصية:** هنالك نوعان من الشخصية لدى كثير من الأشخاص، منها شخصية قيادية، وشخصية انطوائية، لذا عند اختيار وتعيين العاملين في المؤسسات السياحية يجب معرفة الصفات التي تتطلبها الوظيفة شاغرة.
- 2.1. **الصفات الجسمية والصحية:** هنالك عدة شروط صحية وجسمية لشاغر تلك الوظيفة منها ما يتطلب الحركة باستمرار، أو الوقوف لفترات طويلة في نفس الموقع وهو ما يتطلب صحة بدنية عالية.

<sup>1</sup>- عاطف الأخرص وسمير حمودة، محاسبة المنشآت السياحية، دار البركة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 190.

<sup>2</sup>- فؤاد السيد المليجي، المحاسبة في الأنشطة السياحية والفندقية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1996، ص 47.

<sup>3</sup>- عصام حسن السعيد، مرجع سابق، 2009، ص 71.

**3.1. مستوى التعليم:** عندما يتم وضع الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، فإنه يتم الطلب إلى إدارة شؤون الموارد البشرية لوضع قائمة للمؤهل العلمي والتخصص المطلوب.

**4.1. دورات تدريبية:** قد يشترط للمتقدم للوظيفة وجود دورات تدريبية خضع إليها في بعض المواضيع.

**5.1. الخبرات السابقة:** قد يكون المتقدم للوظيفة قد مارس سابقاً أعمالاً في نفس المجال أو في مجالات مشابهة مما يعطيه القدرة على التصرف والتكيف مع جميع المعطيات والظروف لما يتمتع به من خبرة كبيرة.

## 2. خصائص الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية السياحية:

يمكن تحديد الخصائص الواجب توفرها في الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية السياحية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

**1.2. الخصائص التعليمية:** يجب على المورد البشري أن يكون على قدر كبير من العلم والمعرفة في مجال العمل المخصص له وإجاداته اللغات والتصرف بلباقة ليكسب الضيوف. وهذا الأمر يتطلب حضور ندوات ومؤتمرات وعمل دورات ثقافية تعليمية والسفر والتنقل من أجل التجديد نحو مستقبل خدمي جيد وموائمة التطورات التكنولوجية. حالياً تقوم أغلب الدول على الاهتمام بمجال التعليم السياحي وذلك بإنشاء مراكز تعليمية وكليات وجامعات ومراكز العمل السياحي، وإجراءات السفر والبرامج المتنوعة.

**2.2. الخصائص النفسية:** هنالك عوامل بيئية خارجية وداخلية تؤثر على الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية السياحية، وعليه يجب على الإدارات السياحية أن تهتم بمواردها البشرية من خلال توفير المستلزمات الضرورية في الأماكن التي يعملون بها. كما أن هنالك صفات يجب أن تتوفر في هذه الموارد البشرية كالشخصية القوية وقوة التعبير، لغة التخاطب الواضحة.

<sup>1</sup> - علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي (مدخل صناعة السياحة والضيافة)، مرجع سابق، ص ص 245-246.

**3.2. خصائص اجتماعية ودينية:** تتولد علاقات اجتماعية وثقافية عندما يتعامل المضيف مع السائح، وهناك بعض الآثار الاجتماعية التي تنجم نتيجة التبادل الاجتماعي بين المضيف والعامل كالتغير في السلوك الإنساني من مواقف واتجاهات وعادات.

### 3. واجبات الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية السياحية:

إن القناعة بمستوى الخدمات المقدمة لها دور مهم وكبير للموارد البشرية والسائحين حيث يمكن الحصول عليها من الخدمة الجيدة المقدمة للسائحين فكلما كانت قناعاتهم جيدة كلما عاودوا الزيارة مرة أخرى<sup>1</sup>. وتتطلب الخدمات السياحية توفر موارد بشرية ذات خصائص ومواصفات فنية بما تنسجم والعمل السياحي وتبرز أهمية الموارد البشرية في هذه المؤسسات من خلال اعتماد الخدمة السياحية أساساً على اللمسة الإنسانية في عملية تقديمها. كما يشكل المورد البشري عنصر جذب للضيوف إلى مختلف المؤسسات السياحية لخبرته وكفاءته واتصاله المباشر بالسياح.

لذا يتطلب من الموارد البشرية الالتزام بالقواعد والأنظمة السائدة في المؤسسات الخدمية السياحية، وبما يضمن تحقيق الأهداف المرسومة والتي يجب أن تلتزم بها كافة الموارد البشرية عند تقديم الخدمات حتى تكون ذات جودة عالية، وتتمثل أهم هذه القواعد فيما يلي:<sup>2</sup>

- يكون الضيف دائماً على حق مع احترامه لقواعد ونظام المؤسسة السياحية وينبغي معاملته على أساس هذا المبدأ؛
- يستوجب في أثناء خدمة الضيف مقابله ببشاشة واحترام ولطف؛
- الالتزام بالخلق الرفيع والابتعاد عن التملق؛
- تقديم المساعدة للضيف بكل أدب والابتعاد عن إطالة الحديث معه أو بصوت مرتفع؛
- الاستعداد الدائم لتقديم الخدمة وبصورة جيدة عند طلبها؛
- الالتزام بالهدوء والسكينة دائماً حتى في الحالات الصعبة؛
- عدم الإفراط بالمجاملة واللطافة مع الضيف؛

<sup>1</sup> - علاء كنة، الموارد البشرية في المطاعم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 268.

<sup>2</sup> - سالم حميد سالم، سلوك السائح ودوره في تحديد النمط السياحي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد 48، 2007، ص 78.

- الالتزام بالزبي الرسمي النظيف واللائق؛
- تقديم الخدمة المطلوبة وبوقت قياسي؛
- المحافظة على ممتلكات المؤسسة الخدمية السياحية كي تكون جاهزة في الخدمة عند الطلب.

#### 4. أهمية الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية السياحية:

تشكل الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية السياحية جزء أساسيا من الخدمات المقدمة للمستهلكين السياحيين بسبب تأثيرهم المباشر على تحقيق أهداف المؤسسة وخلق صورة وانطباع جيد حولها.

كما يتميز نشاط المؤسسة الخدمية السياحية بالاستخدام المكثف للأيدي العاملة، حيث تقدم خدمات غير منفصلة عن مقدميها، وكذلك بصعوبة الالتزام بمعايير ثابتة كون الخدمات السياحية المقدمة غير ملموسة. هذا ما يتطلب مهارات متميزة من قبل الموارد البشرية العاملة في المؤسسة الخدمية السياحية والإدارة معاً، لتقديم أفضل الخدمات للمستهلكين السياحيين الذين هم مصدر نجاح وازدهار هذه المؤسسة على المدى البعيد. طالما أن صناعة السياحة تتضمن تقديم خدمات من قبل الموارد البشرية العاملة في المؤسسة إلى المستهلكين السياحيين، فإنه يتوجب على إدارة المؤسسة الخدمية السياحية فهم هذا الدور في تسويق الخدمات السياحية بشكل فعال باعتبار كل مورد بشري مسؤول عن ذلك، وأيضاً من خلال توضيح دور ومساهمة الموارد البشرية العاملة في المؤسسة الخدمية السياحية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- خالد مقابلة، التسويق الفندققي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 201.

## ثالثاً: الوكالات السياحية كمؤسسات خدمية سياحية

إن تعدد أشكال السياحة وتنوع الخدمات السياحية التي يحتاجها السائح يستوجب وجود العديد من المنشآت الخدمية السياحية والتي يختص كل نوع منها في تقديم الخدمة المطلوبة وحسب التعاريف السابقة للمؤسسات الخدمية السياحية يتضح أنها تشمل الوكالات السياحية\* الفنادق، المرشدين السياحيين، المطاعم، منظمو الرحلات والنقل السياحي بكل أنواعه.

### 1. مفهوم وكالات السياحة والأسفار:

تعتبر وكالات السياحة والأسفار شركات سياحية يركز نشاطها الأساسي في بيع السلع السياحية على أساس العمولة. وهناك أكثر من 300.000 وكالة للسفر في العالم، تتركز بصورة مكثفة في الدول الصناعية وخصوصاً أوروبا بالاعتماد على نشرات المنظمة العالمية للتجارة 70% من هذه الوكالات في أوروبا، 14% في أمريكا الشمالية، 8% في آسيا والباسفيك، 4% في أمريكا اللاتينية و4% في إفريقيا والشرق الأوسط<sup>1</sup>.

تعتبر وكالات السياحة والأسفار من أهم الوسائل المستخدمة لتوزيع المنتجات السياحية، فلقد عرّفت وكالات السياحة والأسفار على أنها: «شركات تنظم وتنتج وتبيع للسكان المحليين وغير المحليين بضاعتها الجماعية الخاصة أو الرحلات السياحية الفردية وكذلك بيع الخدمات الإضافية المرتبطة بها أو تكون وسيلة عند بيع الرحلات السياحية من الخدمات والبضائع المنتجة من قبل شركة أخرى»<sup>2</sup>، وعرّفت أيضاً بأنها: «وسيط بين السائح والمنتج السياحي لقاء الحصول على عمولة»<sup>3</sup>.

أما القانون الجزائري فقد عرّف وكالات السياحة والأسفار على أنها: «كل مؤسسة تجارية تمارس بصفة دائمة نشاطاً سياحياً يتمثل في بيع مباشرة أو غير مباشرة رحلات وإقامات فردية أو جماعية وكل أنواع الخدمات المرتبطة بها»<sup>4</sup>.

\* سيتم التركيز فقط على وكالات السياحة والأسفار باعتبارها محور الدراسة التطبيقية.

<sup>1</sup> - محمد عبيدات، مرجع سابق، ص 107.

<sup>2</sup> - لمياء حفنى، أعمال شركات السياحة ووكالات السفر، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008، ص 36.

<sup>3</sup> - مروان أبورحمة وآخرون، إدارة المنشآت السياحية، دار البركة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص 18.

<sup>4</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 24، 1999، ص 13.

يستخلص من التعاريف السابقة أن وكالات السياحة والأسفار هي قناة توزيع رئيسية للخدمات السياحية عن طريق توفير المعلومات ومساعدة السياح من خلال تنظيمها لعملية السفر وعمل دعاية للأماكن السياحية وبيع خدمات المنشآت الأخرى كالمواصلات وخدمات الفنادق من طعام ومبيت وغيرها.

## 2. أعمال وكالات السياحة والأسفار:

- من بين أهم الأعمال التي تقوم بها وكالات السياحة والأسفار ما يلي:<sup>1</sup>
- بيع تذاكر السفر بأنواعها المختلفة، صرفها أو تبديلها والتوسط لدى شركات النقل لتوفير التذاكر للسياح والمسافرين بأسعار منخفضة؛
- تنظيم رحلات سياحية بشكل فردي أو جماعي داخل البلد أو خارجه؛
- القيام بإجراءات الحجز في الفنادق؛
- الحصول على تذاكر مختلف المهرجانات والتظاهرات السياحية المختلفة؛
- قبول النقد الأجنبي من السياح لقاء الخدمات المقدمة لهم ضمن القوانين والأنظمة المعمول بها؛
- تأمين السياح وأمتعتهم لدى شركات التأمين العاملة في البلد وفق القانون المعمول به.
- بالإضافة إلى أعمال أخرى تتمثل في:<sup>2</sup>
- اكتساب ثقة العملاء وتحفيزهم على القيام بالرحلات السياحية؛
- الوصول إلى شرائح جديدة يمكن أن تكون عملاء محتملين في المستقبل؛
- فتح قنوات اتصال متعددة ومتنوعة مع عدة أسواق سياحية ومع موردين متعددين حتى لا تحدث أي مشكلات قد تؤثر على نشاطها؛
- القدرة على الحصول على المعلومات واستخدام المطبوعات والمنشورات السياحية؛
- القدرة على تدبير كافة الخدمات المتعلقة بالبرنامج السياحي في كل أوقات العام.

<sup>1</sup> - آسيا محمد إمام الأنصاري وإبراهيم خالد عواد، إدارة المنشآت السياحية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 43.

<sup>2</sup> - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، أعمال الوكالات السياحية، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 82.

- أما بالنسبة للقانون الجزائري فقد حدد نشاطات وكالات السياحة والأسفار على وجه الخصوص فيما يأتي:<sup>1</sup>
- تنظيم وتسويق أسفار ورحلات سياحية وإقامات فردية وجماعية؛
  - تنظيم جولات وزيارات رفقة مرشدين داخل المدن والمواقع والآثار ذات الطابع السياحي والثقافي والتاريخي؛
  - تنظيم نشاطات القنص والصيد البحري والتظاهرات الفنية والثقافية والرياضية والمؤتمرات والملتقيات المكتملة لنشاط الوكالة أو بطلب من منظمها؛
  - الإيواء أو حجز غرف في المؤسسات الفندقية وكذا تقديم الخدمات المرتبطة بها؛
  - النقل السياحي وبيع كل أنواع تذاكر النقل حسب الشروط والتنظيم المعمول به لدى مؤسسات النقل؛
  - بيع تذاكر أماكن الحفلات الترفيهية والتظاهرات ذات الطابع الثقافي أو الرياضي أو غير ذلك؛
  - استقبال ومساعدة السياح خلال إقامتهم؛
  - القيام لصالح الزبائن بإجراءات التأمين من كل المخاطر الناجمة عن نشاطاتهم السياحية؛
  - تمثيل وكالات محلية أو أجنبية أخرى قصد تقديم مختلف الخدمات باسمها ومكانتها؛
  - كراء سيارات بسائق أو بدون سائق ونقل الأمتعة وكراء البيوت المنقولة وغيرها من معدات التخيم.

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 24، مرجع سابق، ص 13.

### 3. أنواع وكالات السياحة والأسفار:

نظرا لكون الخدمات التي تقدمها وكالات السفر والسياحة مرتبطة بنوع وكالة السفر يمكن تقسيم وكالات السفر والسياحة لمعرفة خصائص كل نوع وطبيعة الأعمال التي تقوم بها إلى الأنواع التالية:<sup>1</sup>

#### 1.3. حسب مكان الإقامة:

تقسّم الوكالات السياحية حسب هذا المعيار إلى:

1.1.3. **وكالات سياحية مستقبلية:** تقوم باستقبال وخدمة السياح الأجانب في دولتها أي في مكان وجود مقرها؛

2.1.3. **وكالات سياحية مرسلة:** تقوم بإرسال السياح المحليين للخارج وتنظيم عملية سفرهم وإقامتهم هناك؛

3.1.3. **وكالات سياحية مشتركة:** في وقت واحد تقوم بخدمة السياح الأجانب في دولتها وإرسال السياح المحليين للخارج.

#### 2.3. حسب نوعية العمل:

حسب هذا المعيار تقسّم الوكالات السياحية إلى:

1.2.3. **وكالات كاملة المسؤولية:** والتي تقوم لوحدها بعمل تنظيم الرحلات الجماعية والتحضير والتجهيز لها من جميع النواحي؛

2.2.3. **وكالات سياحية:** تعمل فقط على بيع ناتج المؤسسات المنظمة الأخرى للرحلات الجماعية بسعر موحد.

<sup>1</sup> - مروان محسن السكر العدوان، وكالات وشركات السياحة والسفر، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص 12.

**3.3. حسب علاقات العمل مع العملاء:**

تنقسم الوكالات السياحية حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

**1.3.3. وكالات البيع بالجملة:** تقوم بتنظيم وإعداد الرحلات الجماعية بسعر موحد

وتعرضها للبيع لوكالات سياحية أخرى، وليس لها احتكاك مباشر مع العملاء خلال عملية البيع واستهلاك منتجها السياحي، وعضوا عن ذلك لها علاقات سياحية وتجارية واسعة النطاق مع القطاعات السياحية الأخرى؛

**2.3.3. وكالات سياحية مشتركة:** تقوم بشراء منتج الوكالات السياحية الكبرى التي تبيع

الرحلات الجماعية بالجملة وتقوم بعملية بيعها مباشرة للعملاء. كما تقوم بعمل وتنظيم رحلاتها الجماعية الخاصة بها وتبيع قسم منها للوكالات السياحية التي تبيع الأصغر منها؛

**3.3.3. وكالات سياحية:** والتي تقوم ببيع الرحلات الجماعية التي تشتريها من الوكالات

المشتركة، وتتميز باحتكاكها القوي والمباشر مع العملاء.

**4.3. وكالات نقل سياحي:** وهي الوكالات التي تقوم بتشغيل وسائل النقل البرية والبحرية

والجوية والنهرية لنقل السائحين، وتتميز هذه الوكالات بالتخصص في نشاط النقل السياحي وهو ما يساعدها على تقديم مستوى خدمة متميزة. كما تتميز هذه الوكالات بانخفاض نسبي لرأس المال المدفوع عند تأسيسها وتلتزم بالمعايير والضوابط التي تتخذها كل دولة من حيث أعداد وسائل النقل ونوعيتها وسنة الصنع والحصول على اشتراطات تسيير وسائل النقل السياحي، وكذلك الحصول على التراخيص اللازمة من الجهات المختلفة<sup>1</sup>.

**5.3. وكالات صرف وبيع التذاكر:** وهي الوكالات التي تقوم ببيع جميع أنواع التذاكر

والحجز على وسائل النقل السياحي، وهي أصغر حجما ونشاطا من وكالة النقل السياحي.

<sup>1</sup> - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، أعمال الوكالات السياحية، مرجع سابق، ص ص 93-94.

**6.3. وكالات سياحة عامة:** وهي الوكالات التي تقوم بجميع الأنشطة السياحية، وهي تشمل أعمال النوعين السابقين من الوكالات حيث تقوم بحجز وبيع جميع أنواع التذاكر على وسائل النقل المختلفة، تشغيل وسائل النقل السياحية المختلفة من برية وجوية وبحرية ونهرية، وتنظيم وتسويق وإعداد البرامج السياحية وتنفيذها، وكذلك القيام بعمل جميع الحجزات في الخدمات السياحية المختلفة.

أما بالنسبة للتصنيف الذي ورد في رخصة استغلال وكالة السياحة والأسفار بالجزائر فهو يضم صنفين:<sup>1</sup>

\* **الصنف أ:** وهو موجه لوكالات السياحة والأسفار الراغبة في ممارسة نشاطها خصوصا و/أو حصريا في السياحة الوطنية والسياحة الاستقبالية، والمقصود هنا بالسياحة الوطنية مجموع الخدمات المحددة في التشريع المعمول به على مستوى التراب الوطني ولفائدة الطلب الداخلي. أما المقصود بالسياحة الاستقبالية فهو مجموع الخدمات المحددة في التشريع المعمول به على مستوى التراب الوطني ولفائدة الطلب الخارجي.

\* **الصنف ب:** وهو موجه لوكالات السياحة والأسفار الراغبة في ممارسة نشاطها خصوصا و/أو حصريا في السياحة الموفدة للسياح على المستوى الدولي.

#### 4. أهمية وكالات السياحة والأسفار:

لوكالات السياحة والأسفار المعاصرة أهمية كبيرة ودورا متميزا ليس فقط من أجل تطوير السياحة الدولية والداخلية، وإنما أيضا تلعب دورا هاما في الاقتصاد والعلاقات الاجتماعية وغيرها وذلك في كل دولة. ويمكن النظر إليها من خلال أنشطتها التي تقوم بها، حيث أن الوكالات تعمل على توظيف أيد عاملة كثيرة وبالتالي تساعد على تحسين مستوى الدخل المالي للسكان، كما أن قسما ملحوظا من أعمال وكالات السياحة مرتبط بعملية شراء وبيع العملات الصعبة وعلى هذا الأساس فإنها تؤثر على ميزان المدفوعات لكل دولة، بالإضافة إلى أنها تساعد على تحسين الدخل الوطني عن طريق دفعها للضرائب المترتبة على أرباحها التي تجلبها من العملة الصعبة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 44، 2010، ص 06.

<sup>2</sup> - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، نظم ولوائح سياحية، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 76.

### 5. المهارات الفنية الواجب توفرها في وكالات السياحة والأسفار:

- تتمثل أهم المهارات الفنية الواجب توفرها في وكالات السياحة والأسفار فيما يلي:<sup>1</sup>
- القدرة على إعداد ترتيبات السفر وعمل الرحلة السياحية المنظمة؛
  - التركيز على التدريب ومدى توفر الأداء السياحي؛
  - القدرة على استنباط المعلومات واستخدام المطبوعات والمنشورات السياحية؛
  - تقديم الاستشارة والنصح بطريقة صحيحة إلى الزبائن؛
  - العمل على تثقيف العاملين بالوكالة السياحية؛
  - قابلية الموظفين على ممارسة الاتصالات الشفاهية والتحريرية بين الزبائن من جهة وبين المكتب والمؤسسات الأخرى من جهة ثانية.

### 6. الصفات الواجب توفرها في العاملين بمكاتب السياحة السفر:

- من بين أهم الصفات التي ينبغي أن يتمتع بها المورد البشري العامل بمكتب السفر والسياحة ما يلي:<sup>2</sup>
- المظهر اللائق حيث أن هذا المظهر يوحي بالثقة؛
  - إجادة اللغات الأجنبية إجادة تامة وبصفة خاصة اللغة الإنجليزية؛
  - المقدرة على إقامة اتصالات وعلاقات شخصية مع جميع العاملين في نفس المجال بالمكاتب الأخرى وكذلك مع الشركات الأخرى والهيئات التي بها عملاء محتملين؛
  - الإلمام التام بجغرافية العالم؛
  - اللباقة وإجادة الحديث وقوة الإقناع والصبر والتحمل في مختلف المواقف التي يواجهها؛
  - الخبرة في المجال السياحي؛
  - أن يكون مستعداً لتقديم الأعمال المطلوبة منه في أي وقت وبنفس الكفاءة؛
  - الحصول على شهادة أكاديمية مناسبة، ويفضل أن تكون تخصص سياحة.

<sup>1</sup> - محمد الطائي، إدارة الفنادق والسياحة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 170.

<sup>2</sup> - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، أعمال الوكالات السياحية، مرجع سابق، ص 77.

## 7. شروط الحصول على رخصة استغلال وكالة السياحة والأسفار:

- لقد حدد القانون الجزائري شروط الحصول على رخصة استغلال وكالة السياحة والأسفار في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- أن يتجاوز عمر طالب الرخصة 21 سنة؛
  - ينبغي أن يحتوي طلب الرخصة على التزام، موقع قانونا من صاحب الطلب لممارسة النشاط وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما ولأخلاقيات المهنة؛
  - تحدد مدة الرخصة بثلاث سنوات، وتجدد الرخصة لنفس الفترة وهي غير قابلة للتنازل أو نقل ملكيتها؛
  - ترفق الرخصة بدفتر شروط يحدد الواجبات المترتبة على استغلالها؛
  - يتعين على وكالة السياحة والأسفار، في إطار نشاطاتها استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال لترقية وتسويق مقصد الجزائر، ونشر منشورات وكتيبات ودعائم أخرى مكتوبة ورقمية، بصفة دورية لبيع مختلف المنتجات والدورات السياحية لـ مقصد الجزائر.

## المطلب الثاني: المستهلك السياحي

تعد دراسة سلوك المستهلك السياحي عملية شديدة الصعوبة والتعقيد نظرا لما يطرأ على هذا السلوك من تغير مستمر، نتيجة لما يمتاز به المستهلك السياحي من خصائص تؤثر في نمط استخدامه للمنتج السياحي وسلوكه في دولة المقصد السياحي وأهمها الإحساس بالغربة نتيجة الابتعاد عن موطنه أو محل إقامته الدائم واتجاهه نحو زيادة الإنفاق ودوره المحدود في تصميم المنتج وغيرها من الخصائص.

## أولا: تعريف المستهلك السياحي وعناصره

يعتمد تسويق الخدمات السياحية على تصميم مزيج من الخدمات يتوافق مع رغبات السياح وقدراتهم المالية بشكل يعظم مجموع المنافع التي يبحث عنها السائح ويسعى إلى تحقيق رغباته عن طريقها، وتنطلق عملية تصميم المزيج الخدماتي للسياحة، من دراسة السوق السياحية وتشخيص الفرص التسويقية المتاحة وكذا

<sup>1</sup>- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 44، مرجع سابق، ص 06.

خصائص المستهلك السياحي، وعلى هذا الأساس يعد المستهلك السياحي أساس العملية التسويقية. ولقد عرّف المستهلك السياحي على أنه: «الشخص الذي يقوم باستخدام المنتج السياحي أو الخدمات السياحية ويسعى للحصول عليها للاستمتاع بها في رحلته السياحية إلى دولة أو منطقة معينة»<sup>1</sup>. كما عرّف المستهلك السياحي بأنه: «ذلك الشخص الذي يقوم بشراء الخدمات السياحية لاستخدامها والاستفادة منها أثناء رحلته السياحية سواء كان سائحا دوليا أو محليا»<sup>2</sup>. ومن التعريفين السابقين يتضح أن المستهلك السياحي هو ذلك الشخص الذي يشتري الخدمات السياحية ويستخدمها أثناء رحلته السياحية قصد الاستمتاع بها والاستفادة منها سواء كان داخل بلده أو خارجه.

### ثانيا: خصائص المستهلك السياحي

يتميز المستهلك السياحي بخصائص وسمات تجعل له طبيعة وأسلوبا مختلفا في استخدامه للمنتج السياحي وسلوكه في دولة المقصد السياحي ونمط إنفاقه على خدماته ومشترياته السياحية وأهم هذه الخصائص ما يلي:

#### 1. الشعور بالغربة:

غالبا ما يلزم معظم السائحين هذا الشعور في كل زيارة للدولة المقصودة حتى ولو تكررت عدة مرات، وهذا الإحساس طبيعي ويرجع لعوامل نفسية واجتماعية ترتبط بالسائح ذاته وإن كان هذا الشعور تختلف درجته إلى حد ما طبقا لمعايير مختلفة مثل قرب الدولة المستقبلية من دولة السائح، الترابط اللغوي والعقائدي بين دولة السائح ودولة الزيارة، الترابط الاجتماعي كالعادات والتقاليد بين الدولتين وعدد مرات الزيارة لدولة المقصد. فكل هذه العوامل إما أن تؤدي إلى تقليل حدة الشعور بالغربة لدى السائحين، وإما أن تكون على العكس فتزيد من هذا الشعور، ويتوقف ذلك على المدى الذي تكون عليه هذه العوامل إما أن تكون إيجابية وإما أن تكون سلبية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- صبري عبد السميع، مرجع سابق، ص 77.

<sup>2</sup>- علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي (مدخل صناعة السياحة والضيافة)، مرجع سابق، ص 227.

<sup>3</sup>- علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي (مدخل صناعة السياحة والضيافة)، المرجع نفسه، ص 229.

## 2. الاتجاه نحو زيادة الإنفاق:

يرتبط هذا الاتجاه لدى المستهلك السياحي بميله دائما نحو الإنفاق الكبير على خدماته ومشترياته السياحية لإرضاء رغبات كثيرة كامنة في نفسه والوصول إلى درجة كبيرة من الإشباع المادي والنفسي والمعنوي من الرحلة السياحية، حيث يخصص لها في الغالب ميزانية خاصة طوال العام، ويساعده على ذلك المقومات السياحية الطبيعية والأثرية وغيرها الموجودة في دولة المقصد وما تقدمه له من خدمات سياحية في مجال الإقامة والزيارة والتنقل والترفيه على مستوى عال، ويختلف مستوى إنفاق السائح من دولة إلى أخرى تبعا لعوامل كثيرة اقتصادية واجتماعية<sup>1</sup>.

## 3. عدم الاشتراك في تصميم المنتج السياحي:

لا يتدخل المستهلك السياحي في معظم الأحيان في تصميم وتشكيل المنتج السياحي في الدولة التي يزورها، بل يتم تصميم ووضع البرامج السياحية بواسطة المؤسسات السياحية بعيدا عن المستهلكين السياحيين أنفسهم، وإن كان بعض هذه المؤسسات يميل إلى استخدام الأسلوب العلمي في تصميم برامجها حيث يستعين بأراء واتجاهات السائحين المرتقبين لوضع البرامج التي تناسبهم ويرغبونها بالاعتماد على بحوث ودراسات الأسواق والمستهلكين وعلى آراء المستهلكين السياحيين للمنتج السياحي من قبل من خلال عدة أساليب كالاستمارات وسجلات الاقتراحات، وبالتالي هناك نوع من المشاركة بطريقة غير مباشرة<sup>2</sup>.

## 4. الاستهلاك النهائي للمنتج السياحي:

يعتبر المستهلك السياحي هو المستهلك النهائي للمنتج السياحي أو الخدمات السياحية فهو الذي يستخدمها ويستفيد منها طوال رحلته السياحية فلا يشتريها لغرض التخزين وإعادة البيع مرة أخرى كما يحدث في السلع الأخرى غير السياحية، فالنمط الاستهلاكي للسائح يقوم على الانتفاع المباشر بالسلعة أو الخدمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - إبراهيم إسماعيل الحديد، مرجع سابق، ص 108.

<sup>2</sup> - صبري عيد السميع، مرجع سابق، ص 81.

<sup>3</sup> - إبراهيم إسماعيل الحديد، المرجع نفسه، ص 109.

**5. الإشباع المادي والمعنوي:**

يبحث المستهلك السياحي دائما عن الوسائل المختلفة التي تحقق له الإشباع المادي كخدمات الإقامة والإطعام وغيرها، وفي نفس الوقت يسعى للحصول على الإشباع المعنوي من رحلته السياحية من خلال زيارة المناطق الأثرية والمعالم السياحية المهمة والاستمتاع بعناصر الجذب الطبيعية المهمة كالشواطئ والبحار والأنهار والمناخ والمناطق الصحراوية والجبلية الجميلة، ولذلك فإن المستهلك السياحي يهدف باستمرار إلى تحقيق هدف مزدوج بين الجانب المادي والجانب المعنوي<sup>1</sup>.

**6. السلوك الاستهلاكي الجماعي:**

يميل السائحون دائما إلى القيام برحلات سياحية دولية أو داخلية ضمن مجموعات السائحين الآخرين من بني جنسهم أو مع أقاربهم أو معارفهم أو أصدقائهم أو جيرانهم لكي يشعروا بالألفة والاطمئنان بين بعضهم البعض، ويتعاونوا في تحمل أعباء الرحلة الجسمانية والنفسية، وتعتبر هذه السمة من السمات الشائعة بين المستهلكين السياحيين التي تجعلهم لا يتخذون قرار شراء البرامج السياحية إلا في ظل مجموعات متجانسة سواء كانت رحلات جماعية كبيرة أو صغيرة ولا يميلون نحو الرحلات الفردية لما يترتب عليها من تكلفة عالية وعدم تنوع برامجها، بالإضافة إلى العامل النفسي والمعنوي<sup>2</sup>.

**7. عدم الاهتمام بتفاوت الأسعار:**

على الرغم من أن هنالك نسبة كبيرة من السائحين تركز عند اتخاذ قرارها بزيارة دول أو مناطق معينة على أسعار برامجها وخدماتها السياحية وتبحث عن الأقل سعرا، إلا أنه بصورة عامة يعتبر عدم الاهتمام بارتفاع أو انخفاض الأسعار خاصية مهمة من الخصائص التي تميز المستهلك السياحي، ويرجع ذلك إلى قصر الفترة التي يقضيها السائح في الرحلة ورغبته في الحصول على أكبر قدر ممكن من المنفعة أو الفائدة من الزيارة مهما كانت التكلفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- صبري عبد السميع، مرجع سابق، ص 81.

<sup>2</sup>- علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي (مدخل صناعة السياحة والضيافة)، مرجع سابق، ص 230.

<sup>3</sup>- إبراهيم إسماعيل الحديد، مرجع سابق، ص 109.

### ثالثاً: أسباب دراسة المستهلك السياحي

لقد تم التطرق إلى أسباب دراسة سلوك المستهلك في المؤسسات الخدمية في المبحث الأول من هذا الفصل، وسيتم التطرق إلى الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بدراسة المستهلك السياحي في المؤسسات السياحية على وجه الخصوص لتحديد وجه التميز في ذلك ، ومن أهم الأسباب ما يلي:<sup>1</sup>

- يعتبر القرار النهائي للشراء هو المحصلة النهائية لمجموعة من التصرفات أو السلوك البشري، مما يتطلب من خبراء التسويق دراسة وتحليل هذا السلوك لتحديد مختلف الاحتياجات ومحاولة تلبيتها؛

- يعتبر العنصر البشري في أي نشاط من الأنشطة هو العنصر الحاسم والمؤثر في نجاحه وتقدمه، والنشاط السياحي نشاط يتميز باعتماده الأساسي على القوى البشرية سواء فيما يتعلق بالمنتج السياحي نفسه أو بالنسبة للعملاء (المشترين أو المستهلكين أو السائحين)، لذلك أصبحت دراسة هذا العنصر من جانب رجال التسويق مطلباً مهماً يتوقف عليه نجاح النشاط التسويقي في أي منظمة سياحية؛

- لقد كان للاتجاهات الحديثة التي ظهرت في مجال التسويق في مختلف دول العالم أثر كبير في ظهور كثير من النماذج التحليلية لقرارات الشراء وتداخل عدد كبير من العوامل فيها لتفسير السلوك الاستهلاكي للفرد، وتحليل دوافعه واتجاهاته، وبذلك استمدت دراسة هذا السلوك أهميتها باعتبارها اتجاهاً حديثاً ساهم فيه علماء النفس والاجتماع والاقتصاد للوصول إلى المحرك الرئيسي للقرارات الشرائية والأهداف التسويقية في المجال السياحي.

<sup>1</sup> - علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي (مدخل صناعة السياحة والضيافة)، مرجع سابق، ص ص 232-233.

## رابعاً: مراحل عملية شراء البرنامج السياحي

تمر عملية شراء البرنامج السياحي بمراحل وهي:

1. **الإحساس بالحاجة إلى القيام بنشاط سياحي:** تشير الدراسات أن شعور الإنسان بالتغيير نتيجة الروتين اليومي يدفعه للقيام بنشاط سياحي معين، فالدافع هنا إما منطقي (عقلاني) أو عاطفي، فالدوافع العاطفية تتمثل بالتعاقد على البرنامج السياحي لمجرد التقليد، أو بدون دراسة مسبقة، أما الدوافع المنطقية فتتمثل من خلال معرفة حاجة الفرد لمنتج سياحي والإمكانات المتوفرة لديه في سلم الأولويات<sup>1</sup>.
2. **الاستعداد للقيام بالرحلة السياحية:** يستغرق الاستعداد للرحلة السياحية الدولية فترة أطول في تفكير المستهلك من الرحلات السياحية الداخلية دائماً، لذلك فإن الاستعداد لاتخاذ قرار بشراء برنامج سياحي لزيارة دولة أخرى يأخذ فترة أطول من الرحلة المحلية<sup>2</sup>.
3. **اتخاذ قرار شراء برنامج سياحي:** تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل اتخاذ قرار الشراء، لأنها تقوم على الموازنة بين موارد المستهلك المالية المحدودة وبين دوافعه ورغباته الكثيرة المتنوعة، مما يؤثر على قرار الشراء الذي يتخذه لزيارة دولة أو منطقة سياحية دون أخرى، ويؤثر على هذا القرار عدد من العوامل أهمها الرغبة أو الحاجة لتحقيق هدف معين، مستوى الخدمة السياحية في منطقة الزيارة، مستوى الأسعار السائدة في بلد الزيارة والوقت المحدد للقيام بالرحلة السياحية<sup>3</sup>.
4. **شعور المستهلك السياحي بعد الزيارة:** تحتاج هذه المرحلة إلى تيار مستمر من البيانات والمعلومات الواردة إلى منتجي السلعة السياحية، لكي توضح درجة إشباع المستهلكين ومدى رضاهم عن الرحلة، ومستوى الخدمات والتسهيلات السياحية المقدمة لهم، مما يساعد على تطوير المنتج السياحي بصفة دائمة والتأثير في قرارات الشراء بالنسبة لهم مستقبلاً<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - عمر جوايرة الملكاوي، مبادئ التسويق السياحي والفندقي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 40.

<sup>2</sup> - صبري عبد السمیع، مرجع سابق، ص 86.

<sup>3</sup> - علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي (مدخل صناعة السياحة والضيافة)، مرجع سابق، ص 233.

<sup>4</sup> - إبراهيم إسماعيل الحديد، مرجع سابق، ص 114.

## خامسا: قرار المستهلك السياحي

يرى كثير من علماء الإدارة أن اتخاذ القرار يقوم أساسا على وجود بدائل أو اختيارات معينة، لذلك فإن عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها المستهلك السياحي والمتمثل في شراء السلعة السياحية أو البرنامج السياحي تأتي دائما بعد مقارنة ذهنية داخل عقله وفكره لعدد من البدائل. فنظرا لوجود بدائل مختلفة ظهرت مشكلة الاختيار وأصبح اتخاذ القرار ضرورة ملحة، ويمر قرار المستهلك السياحي بمراحل يمكن شرحها فيما يلي:

### 1. مرحلة الاستقرار:

يقصد بهذه المرحلة عدم اتجاه السائح إلى القيام بزيارة سياحية إلى منطقة ما والميل نحو الاستقرار في المكان الذي يقيم به بصفة دائمة، أي أن درجة الحاجة إلى الرحلة تتعادل مع الحاجة إلى السلع والمستلزمات الأخرى، وأن المنافع المحققة في الحالتين تكون متساوية. ويؤثر في قرار المستهلك السياحي في هذه المرحلة العوامل المؤيدة التي تفضل المنتج السياحي عن السلعة المادية، ويدخل في هذه العوامل تلك المؤثرات النفسية والاجتماعية التي تم التطرق إليها في دراسة سلوك المستهلك، هذا إلى جانب عناصر الجذب السياحي التي تتوفر في المنتج السياحي، وكذا الجهد التسويقي الذي تقوم به المؤسسات السياحية الذي يعتمد على الوسائل التنشيطية المحركة للدوافع والرغبات مما يحفز السائحين للتعاقد على شراء البرامج السياحية<sup>1</sup>.

### 2. مرحلة الإثارة:

تأتي هذه المرحلة بعد استخدام مختلف العوامل المؤثرة في نفسية السائحين والتي يمكن التعبير عنها عمليا بالجهود التنشيطية والبيعية التي تثير الدوافع والاهتمامات المختلفة لدى المستهلك السياحي للقيام برحلة سياحية إلى منطقة ما بهدف إشباع الحاجات والرغبات التي نشأت عنها هذه الدوافع. ولتحقيق هذا الهدف تعتمد المؤسسات السياحية في أي دولة على مختلف الوسائل التنشيطية كالنشرات الدعائية التي تصدرها بلغات مختلفة وبأشكال متعددة جذابة تثير الرغبة والفضول لدى السائح وتنبه حواسه المادية والمعنوية، بالإضافة إلى الإعلان المرئي كالإعلانات التلفزيونية وما شابه ذلك من

<sup>1</sup> - صبري عبد السميع، مرجع سابق، ص ص 93-94.

وسائل أخرى كالمصقات والأفلام السياحية الدعائية إلى غير ذلك من الوسائل التي تركز على أهمية السياحة ودورها الكبير في حياة كل إنسان<sup>1</sup>.

### 3. مرحلة البحث والدراسة:

تتضمن هذه المرحلة الجهود التي يقوم بها السائح من أجل البحث عن الوسائل المختلفة التي تساهم في إشباع رغباته وحاجاته النفسية والمادية من خلال القيام برحلة سياحية، ومن أجل ذلك يقوم بتجميع المعلومات والبيانات اللازمة عن هذه الرحلة السياحية المنتظرة أو المستهدفة من مؤسسات الطيران أو المؤسسات والوكالات السياحية المحلية أو الأجنبية أو من الوكلاء السياحيين في الخارج أو من المعارف والأصدقاء الذين سبق لهم القيام بمثل هذه الرحلات السياحية، ثم يقوم السائح بدراسة هذه البيانات التي حصل عليها من مصادرها السابقة، وذلك للوصول إلى أنسب البرامج السياحية التي يرغبها والتي تتناسب مع أهدافه ورغباته وقدراته المالية وظروفه الاجتماعية المرتبطة بعمله وغيرها<sup>2</sup>.

### 4. مرحلة المقارنة بين البدائل:

يتم في هذه المرحلة تقييم البرامج السياحية المتاحة من حيث حجم الاستفادة والمنافع المادية والمعنوية المترتبة عليها مقارنة بنفقاتها وتكلفتها المادية، ثم يقوم السائح بعد هذا التقييم الموضوعي للبدائل المختلفة بعمل مقارنة بينها لتحديد البرنامج السياحي الأنسب له من مختلف النواحي. وتسمى هذه المرحلة بمرحلة القرار أي الاستقرار الذهني لاتخاذ قرار بشراء برنامج سياحي معين<sup>3</sup>.

### 5. مرحلة اتخاذ القرار النهائي:

بعد أن يستقر السائح ذهنياً على قرار معين وهو القيام برحلة سياحية إلى دولة معينة، فإنه يقوم بالإفصاح عن هذا القرار الذهني الذي استقر عليه، وذلك باتخاذ القرار الفعلي لشراء البرنامج السياحي وما يرتبط به من إجراءات، حيث يقوم السائح بالتوجه إلى الوكيل السياحي أو المؤسسة أو المكتب السياحي للتعاقد على شراء الرحلة السياحية

<sup>1</sup> علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي (مدخل صناعة السياحة والضيافة)، مرجع سابق، ص 237.

<sup>2</sup> صبري عبد السمیع، مرجع سابق، ص 95.

<sup>3</sup> محمد منير حجاب، الإعلام السياحي، دار الفجر الجديد للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 113.

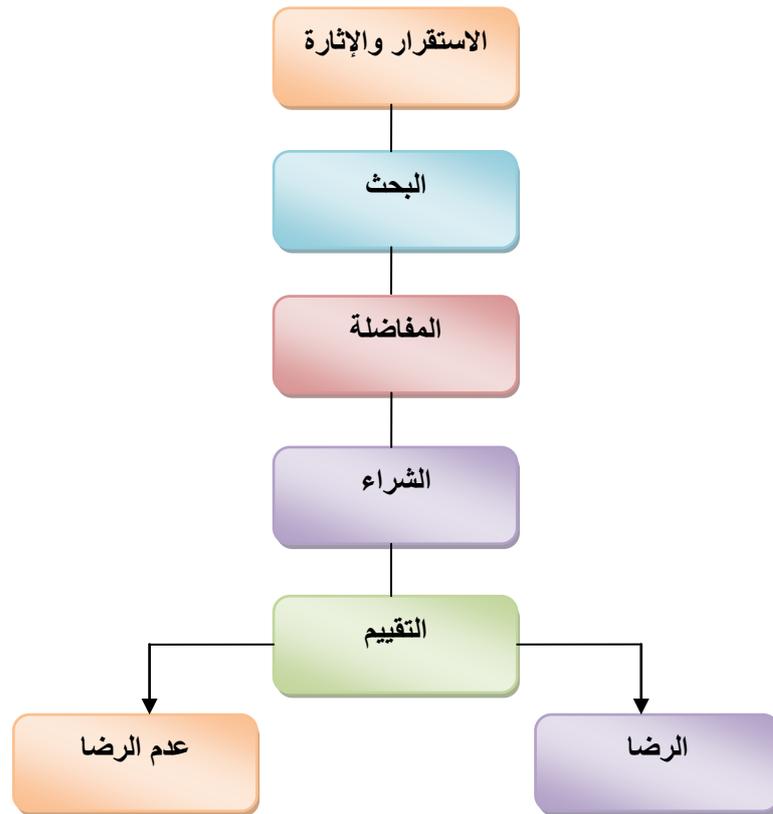
والاستعداد للقيام بها في الوقت المحدد لها بعد تجهيز احتياجاته الشخصية التي سوف يحتاج إليها<sup>1</sup>.

بعد قيام المستهلك السياحي بالرحلة السياحية والعودة منها تنتج حالة الرضا من عدمه، وفي الحالة الأولى قد تخلق رغبة جديدة لدى السائح عند بلوغه هدفه من الزيارة ورضاه عن البرنامج السياحي المختار، باعتباره ذو سلوك متعدد ومتجدد والرغبات ويسعى دائما لاكتساب وتجريب الجديد والعكس إذا لم يجد المستهلك السياحي ضالته من الرحلة السياحية وهي حالة عدم الرضا.

ويمكن تلخيص مختلف مراحل القرار الشرائي لدى المستهلك السياحي في الشكل

التالي:

### شكل رقم 09: مراحل القرار الشرائي لدى المستهلك السياحي



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى

Source : Gérard Tocquer et autres, Marketing du tourisme, éditions Gaëtan Morin, Canada, 2<sup>ème</sup> édition, 1999, p137.

<sup>1</sup> - صبري عبد السميع، مرجع سابق، ص 95.

## خلاصة:

يستخلص مما تم التطرق إليه في هذا الفصل، أن التطور الكبير الذي شهده قطاع الخدمات، والمنافسة الشديدة بين مختلف مؤسساته، أدى إلى ضرورة تطبيق وتبني المفاهيم التسويقية لزيادة فعاليتها وكفاءتها، وكذا الاهتمام بمختلف المعايير التي يعتمد عليها المستهلك في الحكم على جودة الخدمة المقدمة له لاختلافها عن تلك المستعملة في السلع المادية وذلك بسبب الخصائص المميزة للخدمة.

كما يعتبر سلوك المستهلك الأساس الذي يجب اعتماده في فهم العملية التسويقية بناء على النظر إلى طالب الخدمة أو السلعة على أنه مجموعة من الحاجات والرغبات القابلة للإشباع ومجموعة من الأفعال وردود الأفعال والقرارات غير المباشرة.

إضافة إلى ذلك، وبالنسبة للمؤسسات الخدمية السياحية، فمهما اختلفت الأشكال القانونية لهذه المؤسسات والتي تتخذها لممارسة أنشطتها بصفة رسمية، فلا تقتصر أهميتها على ما تقدمه من خدمات لازمة للسياح بل تتعداها كونها مصدرا أساسيا من مصادر الدخل القومي وتلعب دورا هاما في إبراز الوجه الحضاري للدولة وبالتالي تطوير الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

كما تتميز الوكالات السياحية بكونها مؤسسات خدمية سياحية ذات استخدام كثيف للموارد البشرية وعدم انفصال الخدمة فيها عن مقدميها، وبصعوبة الالتزام بمعايير ثابتة كون الخدمات المقدمة غير ملموسة، وهذا ما يتطلب مهارات متميزة للعاملين فيها وأسس لاختيارها وتعيينها.

ويتضح أيضا، أن الاهتمام بالمستهلك السياحي قد أحتل حيزا كبيرا في مجال بحوث السوق لدى الباحثين والدارسين في الدول المستقبلية للحركة السياحية باعتباره مستهلكا لنوع خاص من الخدمات وهي الخدمات السياحية التي تتصف بخصائص تختلف عن خصائص الخدمات الأخرى، كما يتميز المستهلك السياحي بعدد من الخصائص التي تؤثر في نمط استخدامه للمنتج السياحي وسلوكه في دولة المقصد السياحي.

## الفصل الخامس:

# الحركة السياحية الدولية وواقع السياحة في الجزائر

## تمهيد:

تعتبر التدفقات السياحية كنشاط اقتصادي مؤثر في الاقتصاد العالمي، بحيث أصبحت صناعة السياحة تحتل المرتبة الخامسة في العالم بعد المحروقات، المنتجات الكيماوية، الصناعات الغذائية والصناعات الآلية، كما تحتل المرتبة الأولى في العديد من الدول السائرة في طريق النمو<sup>1</sup>، حيث أصبحت صادرات السياحة تقدر بـ 29% من صادرات العالم للخدمات، و6% من إجمالي صادرات السلع والخدمات عالميا، ولقد دلت الإحصاءات على تسجيل قرابة 1087 مليون زيارة سياحية دولية في عام 2013، أنفق عليها ما يقرب من 1159 مليار دولار، ويدعم هذا الاتجاه ما تتوقعه بعض الهيئات السياحية الإقليمية والعالمية من وصول عدد السياح على صعيد العالم بأكمله نحو 1.4 مليار سائح في عام 2020 ونحو 1.8 مليار سائح في عام 2030. كما تساهم صناعة السياحة بنسبة 9% في الناتج المحلي الإجمالي العالمي، إضافة إلى أنها توفر وظيفة من بين 11 وظيفة من إجمالي الوظائف على مستوى العالم<sup>2</sup> بنسبة 9.09% من إجمالي القوى العاملة في العالم، حيث يوفر قطاع السياحة ما يقارب 266 مليون وظيفة. أما الاستثمار السياحي فقد بلغت قيمته 764.7 مليار دولار أمريكي بنسبة 4.7% من إجمالي الاستثمار العالمي في سنة 2012، كما ارتفعت هذه النسبة بـ 4.2% في سنة 2013 لتصل قيمته إلى 800 مليار دولار أمريكي<sup>3</sup>، مما يجعل صناعة السياحة في مقدمة الصناعات العالمية المساهمة في البناء الاقتصادي، والاندماج في السوق العالمي وإزالة العوائق والقيود ومواكبة التكنولوجيا الحديثة والثورة المعلوماتية.

وتلعب المقومات السياحية والمتمثلة في تلك الإمكانيات الطبيعية والحضارية والمادية التي تتوفر عليها الدول والتي تعد الركائز الأساسية للعرض السياحي، دورا أساسيا في تطوير التدفقات السياحية سيما الدولية منها، ويعد التمييز بين الدول في مدى

<sup>1</sup>- Organisation Mondiale du Tourisme, Le tourisme international génère des recettes d'exportation de 1.4 billion de dollars, Edition 2014, p01.

<sup>2</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, 2014 Edition, p02.

<sup>3</sup>- World Travel & Tourism Council, the authority on World Travel & Tourism, Travel & Tourism Economic Impact, 2013, p01.

توفر هذه الموارد والمقومات شرطا ضروريا وأحد العوامل الرئيسية المحددة للطلب السياحي في أغلب الأحيان ولبعض الأنماط السياحية على وجه الخصوص. وعلى هذا الأساس سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الحركة السياحية الدولية في المبحث الأول وإلى واقع السياحة في الجزائر في المبحث الثاني.

## **المبحث الأول: تطور التدفقات السياحية الدولية البشرية والنقدية خلال الفترة (1950-2013)**

تشهد الحركة السياحية الدولية تطورا ملحوظا ومتزايدا من سنة 1950 إلى الوقت الحالي. كما تشكل العائدات من السياحة الدولية عاملا هاما من عوامل النمو لدفع عجلة التنمية فيها، إذ تمثل مصدرا مهما للعمالات الأجنبية لكثير من الدول المتقدمة والنامية التي أولت أهمية لقطاعها السياحي، حيث يتجه العالم تدريجيا بتطبيق اتفاقية التجارة الحرة في الخدمات إلى ما يطلق عليه بالعولمة السياحية والتي تعني أن أسواق الدول السياحية تصبح مفتوحة دون قيد أو شرط لممارسة الأنشطة السياحية أمام المنشآت والهيئات السياحية الوطنية والأجنبية العاملة في القطاع. وعلى الرغم من التقلبات السائدة في الاقتصاد العالمي والأحداث التي تزعزع الاستقرار وآخرها الأزمة المالية الاقتصادية العالمية والأمراض والأوبئة المنتشرة عبر العالم، أظهرت صناعة السياحة مرونة إيجابية في مواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

## المطلب الأول: تطور التدفقات السياحية الدولية البشرية خلال الفترة (1950-2013)

لقد شهدت التدفقات السياحية الدولية البشرية تطورا كبيرا خلال الفترة الممتدة من سنة 1950 إلى سنة 2013، ويمكن توضيح هذا التطور خلال هذه الفترة في الجدول التالي.

### جدول رقم 01: تطور الحركة السياحية الدولية خلال الفترة 1950-2013

الوحدة: مليون سائح

السنوات	1950	1960	1970	1980	1990	2000	2010	2011	2012	2013
عدد السياح	25.3	69.3	165.8	278.1	439.5	687	940	995	1035	1087

Source: - World Tourism Organization, Tourism Market Trends, 2006 Edition, p03.

- Organisation Mondiale du Tourisme, Faits Saillants OMT du Tourisme, Edition 2013, p04.

- World Tourism Organization, Tourism Highlights, 2014 Edition, p04.

يوضح الجدول رقم 01 تطور عدد السائحين الدوليين خلال هذه الفترة من حوالي 25.3 مليون سائح عام 1950، إلى 278.1 مليون سنة 1980، إلى 439.5 مليون سائح سنة 1990، إلى حوالي 687 مليون سائح عام 2000، بمعدل نمو 6.8% في المتوسط سنويا، إذ سجلت حركة السياحة الدولية معدلات تغير موجبة دائما خلال هذه الفترة باستثناء عامي (1982، 1983) حيث انخفض عدد الزيارات السياحية بمعدل 0.7% و0.9% على التوالي بسبب انخفاض معدلات النمو الاقتصادي، وارتفاع معدلات البطالة في الدول التابعة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية التي تضم أهم الدول المصدرة للزيارات السياحية في العالم، وأكبر الدول إنفاقا على السياحة، مثل الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا والمملكة المتحدة وإيطاليا واليابان وفرنسا وغيرها من الدول<sup>1</sup>.

كما أثرت أحداث 11 سبتمبر 2001 سلبا على حركة السياحة العالمية، حيث انخفض معدل النمو الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن ثم تدهور الأوضاع الاقتصادية في مختلف مناطق العالم، مما أدى إلى انخفاض عدد السائحين الدوليين إلى حوالي 684 مليون سائح عام 2001 بمعدل انخفاض 0.3% خلال العام ككل عن عام

<sup>1</sup> - World Tourism Organization, Tourism Market Trends, 2006 Edition, p03.

2000، وبذلك تكون سنة 2001 من أسوأ السنوات السياحية على مختلف مناطق العالم، وخاصة الشهور الأربعة الأخيرة من العام نفسه؛ فقد شهدت انخفاضا ملحوظا في عدد السائحين على مستوى العالم بلغت نسبته 11%، ويوزع هذا الانخفاض على معظم المناطق في العالم مسجلا في إفريقيا 3.5% وفي الأمريكيتين 24%، وفي شرق آسيا والمحيط الهادي 10% وفي أوروبا 6%، وفي الشرق الأوسط 30%، وفي جنوب آسيا 24%. مع عودة الأمن والثقة لدى السائح استرجعت السياحة وتيرة النمو الإيجابية إذ بلغت سنة 2007 أحسن معدلاتها مقارنة بالعام 2006، وقد بلغ معدل التطور 6,1% مسجلة بذلك حجما من تدفقات السياحة الدولية الوافدة بحوالي 904 مليون عام 2007<sup>1</sup> وخلال العام 2008 واصل قطاع السياحة النمو، ولكن بمعدل أقل مقارنة بسنة 2007 إذ بلغ حجم التدفقات البشرية حوالي 917 مليون سائح وبمعدل نمو 2%، وإجمالا تطور عدد السائحين خلال الثمانية سنوات الأخيرة بمعدل متوسط سنوي قدر بـ 3.8%<sup>2</sup>، كما انخفض عدد السائحين الدوليين إلى 882 مليون سائح في سنة 2009 ليصل في سنة 2011 إلى 995 مليون سائح مقارنة بـ 940 سائح لسنة 2010<sup>3</sup>، ثم إلى 1035 مليون سائح في سنة 2012 ليبلغ 1087 مليون سائح في سنة 2013<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, 2009 Edition, p04.

<sup>2</sup>- World Tourism Organization, Ibid, p10.

<sup>3</sup>- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Edition 2012, p04.

<sup>4</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, 2014 Edition, p04.

أما تقديرات المنظمة العالمية للسياحة للمعدل المتوسط للتطور السنوي لتدفقات السياح لآفاق سنة 2020 وأيضا سنة 2030 فيوضحها الجدول التالي:

**جدول رقم 02: تقديرات المعدل المتوسط للتطور السنوي لتدفقات السياح لآفاق 2030 - 2020**

بالنسبة المئوية

الدول	2020 - 2010	2030 - 2020
أوروبا	2.7	1.8
آسيا والباسيفيك	5.7	4.2
الأمريكتين	2.9	2.2
إفريقيا	5.4	4.6
الشرق الأوسط	5.2	4.0
مجموع العالم	3.8	2.9

Source: - Organisation Mondiale du Tourisme, Faits Saillants OMT du Tourisme, Edition 2012, p15.

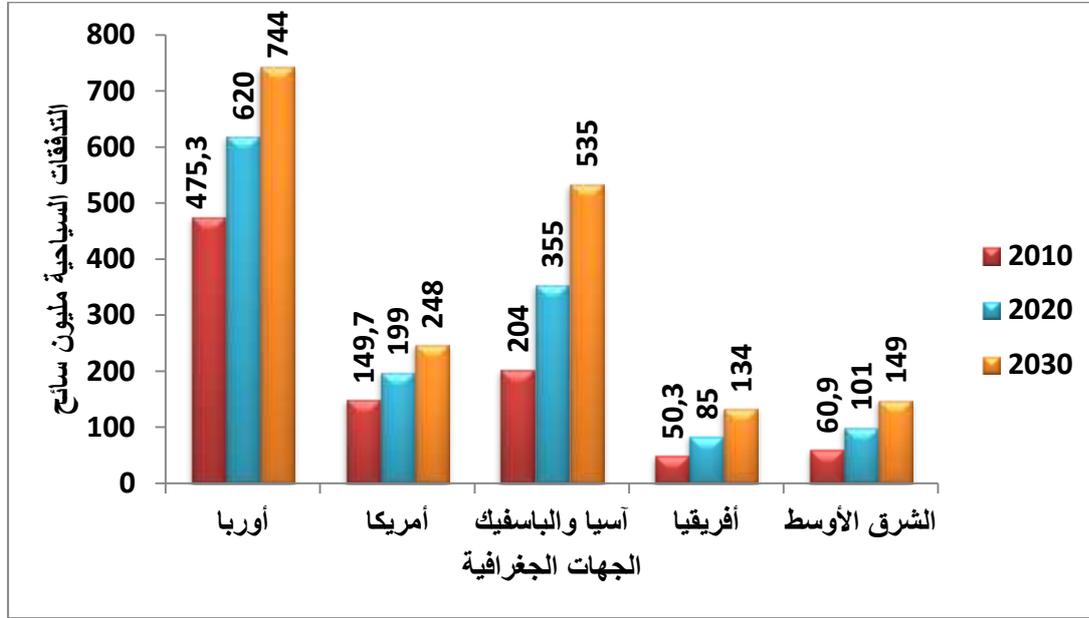
يوضح الجدول رقم 02 تطور عدد السائحين، مما يدل على تطور ظاهرة السياحة تطورا كبيرا وانتقالها إلى صناعة لا يستطيع أحد إغفال دورها، فقد أثبتت أنها نشاط له آثاره الاقتصادية والبيئية والاجتماعية بعيدة المدى على المقاصد السياحية، فمن 25.3 مليون زيارة سياحية عام 1950 ارتفع عدد الزيارات السياحية الدولية إلى 1087 مليون زيارة سياحية عام 2013. وفي الحقيقة فإن السياحة العالمية شهدت نموا متواصلا خلال عام 2013 وبمعدل سنوي 5% مقارنة بـ 1035 سائح لسنة 2012<sup>1</sup>، وهي أعلى من التوقعات طويلة الأجل والمقدرة من قبل المنظمة العالمية للسياحة بنسبة 3.3% سنويا خلال الفترة من 2010 إلى 2030 لتتخفص نسبة النمو من 3.8% في سنة 2012 إلى 2.9% في سنة 2030<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, 2014 Edition, p04.

<sup>2</sup>- World Tourism Organization, Ibid, p14.

كما يوضح الشكلين المواليين توقعات المنظمة العالمية للسياحة حول تطور التدفقات السياحية لآفاق سنة 2020 وسنة 2030.

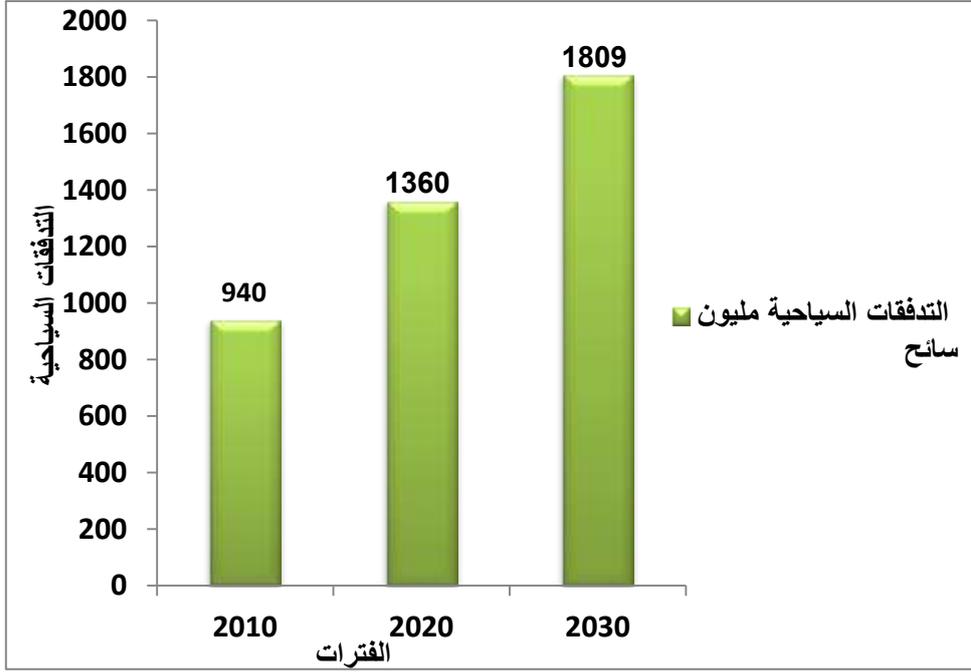
**شكل رقم 10: تقديرات التدفقات السياحية حسب مناطق الوجهة لآفاق سنة 2020 وسنة 2030 مقارنة بسنة 2010**



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات:

- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Le tourisme à l'horizon 2030, Edition 2014, p15.

### شكل رقم 11: تقديرات منظمة السياحة العالمية للسياحة الوافدة لآفاق 2020 وآفاق 2030



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات:

- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Le tourisme à l'horizon 2030, Edition 2012, p15.

من خلال الشكلين يلاحظ تقديرات التدفقات جاءت موزعة حسب المناطق الجغرافية وكانت التقديرات محسوبة على أساس معدلات النمو المحدد في الجدول رقم 02، وبحلول 2020 سوف تبقى ثلاث مناطق مسيطرة وأكثر جاذبية، وهي أوروبا وآسيا والباسفيك، والأمريكيتين وهي نفس التوقعات بالنسبة لسنة 2030، حيث سيصل عدد السياح سنة 2020 إلى 1036 مليون سائح وإلى 1809 مليون سائح سنة 2030 وستظل أوروبا السوق السياحي المصدر الأول في العالم على الرغم من توقع انخفاض حصتها السوقية إلى 45.9% سنة 2020 وإلى 41.1% سنة 2030 من إجمالي حجم الحركة السياحية الدولية، وسيصبح شرق آسيا والباسفيك إضافة إلى الولايات المتحدة ثاني أكبر سوق سياحي عالمي مصدر بعد أوروبا، وستكون الصين من الدول المصدرة الأولى في هذا الإقليم ورابع أكبر دولة مصدرة بعد ألمانيا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية، حيث ستقوم بتصدير أكثر من 100 مليون زيارة سنويا، كما ستشهد المقاصد السياحية الإقليمية الصغيرة المتمثلة في الشرق الأوسط وأفريقيا وجنوب آسيا نموا

ملحوظا في إجمالي حجم حركة السياحة الوافدة والتي ستزيد بمعدل 4% سنويا في الشرق الأوسط، وفي أفريقيا بمعدل 4.6% سنويا وفي جنوب آسيا بمعدل 5.3%، وبذلك سيزيد نصيب السوق لهذه الأقاليم السياحية من إجمالي حجم الحركة السياحية الدولية لسنة 2030.

### المطلب الثاني: تطور التدفقات السياحية الدولية النقدية خلال الفترة (1950-2013)

لقد زادت الإيرادات السياحية الدولية، خلال الفترة (1950 - 2013)<sup>1</sup> بمعدلات أكبر وأسرع من معدلات زيادة عدد السائحين، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### جدول رقم 03: تطور حجم الإيرادات السياحية العالمية خلال الفترة 1950-2013 الوحدة: مليار دولار أمريكي

السنوات	حجم الإيرادات السياحية العالمية
1950	2.1
1960	6.9
1970	17.9
1980	104.4
1990	270.2
2000	481.6
2010	927
2011	1042
2012	1078
2013	1159

Source: - World Tourism Organization, Tourism Market Trends, International Tourist Receipts, 1950-2005, 2006 Edition, p10.

- Organisation Mondiale du Tourisme, Faits Saillants OMT du Tourisme Recettes du Tourisme International, Edition 2014, p05.

يوضح الجدول رقم 03، تطور الإيرادات الإجمالية من السياحة الدولية فبعد أن كانت هذه الإيرادات حوالي 2.1 مليار دولار فقط عام 1950 صارت تمثل من 481.6 مليار دولار عام 2000، بمعدل زيادة 11% في المتوسط سنويا خلال تلك الفترة، كما سجلت الإيرادات السياحية أيضا معدلات تغير موجبة طوال هذه الفترة باستثناء عامي 1982 و1983 حيث انخفضت الإيرادات السياحية بمعدل 5.4% و2.4% على التوالي

<sup>1</sup> - Organisation Mondiale du Tourisme, Faits Saillants OMT du Tourisme Recettes du Tourisme International, Edition 2014, p05.

مسجلة بذلك معدلات انخفاض أكبر من معدلات انخفاض عدد السائحين في الفترة نفسها، كما انخفضت الإيرادات السياحية على مستوى العالم عام 2001 - بسبب أحداث 11 سبتمبر 2001 - إلى 469.9 مليار دولار تقريبا، بمعدل انخفاض 2.6% عن عام 2000، كما بلغت الإيرادات السياحية 927 مليار دولار أمريكي لسنة 2010 لتصل إلى 1042 مليار دولار أمريكي في سنة 2011، وقد صاحبت الإيرادات السياحية في مستوى تطورها خلال الإحدى عشر سنة الأخيرة التطور الحاصل على مستوى حركة السياحة الدولية الوافدة، إلا أنها سجلت معدلات أفضل مقارنة بتطور السياحة الدولية الوافدة، كما ارتفعت الإيرادات السياحية لسنة 2012 إلى 1078 مليار دولار أمريكي لتصل إلى 1159\* مليار دولار أمريكي في سنة 2013 بمعدل نمو 5% بالقيمة الحقيقية (مع الأخذ بعين الاعتبار التغير في معدل الصرف والتضخم) وهو نفس معدل تطور عدد السياح خلال نفس السنة مقارنة بسنة 2012.

كما عادت أكبر حصص الإيرادات السياحية الدولية إلى مجموعة من الدول تمثلت في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، إسبانيا، فرنسا، الصين، ماكاو، إيطاليا، تايلندا، ألمانيا، ثم كل من إنجلترا وهونغ كونغ. والجدول الآتي يوضح نصيب هذه الدول من إيرادات السياحة العالمية لسنة 2013.

\* حسب تقرير المنظمة العالمية للسياحة: تتمثل الإيرادات السياحية العالمية بإجمالي إنفاق السياح أثناء سفرهم على الإقامة والطعام والترفيه والتسوق وجميع الخدمات ذات العلاقة.

## جدول رقم 04: المراتب العشر الأولى في حجم الإيرادات السياحية على المستوى العالمي لسنة 2013

الوحدة: مليار دولار أمريكي

النسبة المئوية	حجم الإيرادات السياحية	الدول
12	139.6	الولايات المتحدة الأمريكية
5.21	60.4	إسبانيا
4.84	56.1	فرنسا
4.46	51.7	الصين
4.45	51.6	ماكاو (الصين)
3.79	43.9	إيطاليا
3.63	42.1	تايلندا
3.55	41.2	ألمانيا
3.50	40.6	إنجلترا
3.36	38.9	هونغ كونغ (الصين)

Source: - World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourism Receipts, 2014 Edition, p06.

يبين الجدول أعلاه تصدر الولايات المتحدة الأمريكية قائمة الإيرادات السياحية الدولية لسنة 2013 بـ 139.6 مليار دولار أمريكي، أي ما يعادل 12% من حجم الإيرادات المحققة على المستوى العالمي لهذه السنة، تليها في المرتبة الثانية والثالثة كلا من إسبانيا وفرنسا بنسبة 5.21% و4.84% على التوالي ثم تتبعها بقية الدول كما هو وارد بالجدول رقم 04.

ولا شك أنه كلما زادت تدفقات الحركة السياحية زاد حجم الإنفاق العام على السلع والخدمات السياحية، وبالتالي ارتفاع معدلات الادخار مما ينشط الصناعات والخدمات المرتبطة بصناعة السياحة، الأمر الذي يتولد عنه اتساع نطاق هذه الصناعات أو الخدمات لأن كل استثمار جديد يعني إنفاقا جديدا والذي تنتج عنه دخولا جديدة<sup>1</sup>.

هكذا تتوقف أهمية وحجم الإيرادات السياحية على حجم ما ينفقه السائحون في الدولة المضيفة، وذلك تبعا لعدة متغيرات منها، الغرض من السياحة، الفئة السياحية

<sup>1</sup> - جامعة الدول العربية، المجلس الوزاري العربي للسياحة، الدليل السياحي العربي، مناخ وحوافز الاستثمار في الدول العربية. [www.Patdq.com/6.html](http://www.Patdq.com/6.html)

ونوعية السياحة، وعدد الليالي السياحية التي يقضيها السياح في مختلف الفنادق وغيرها<sup>1</sup>.

وتتصدر المراتب العشر الأولى في مجال الإنفاق السياحي العالمي في الغالب كل من الصين الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا وانجلترا وفرنسا وكندا وروسيا وإيطاليا واليابان وأستراليا مع تبادل المراكز بينها من سنة 2009 إلى سنة 2011<sup>2</sup>. أما في سنة 2013 فقد فقدت اليابان ترتيبها المعتاد ضمن هذه الدول ليحل محلها البرازيل في المرتبة العاشرة، وقد بلغ الإنفاق السياحي العالمي 1159 مليار دولار أمريكي<sup>3</sup>، وكانت المراتب الأولى على المستوى العالمي من نصيب الدول الموضحة بالجدول الآتي:

### جدول رقم 05: المراتب العشر الأولى في حجم الإنفاق السياحي العالمي سنة 2013

الوحدة: مليار دولار أمريكي

النسبة المئوية	حجم الإنفاق السياحي	الدول
11	128.6	الصين
7.43	86.2	الولايات المتحدة الأمريكية
7.41	85.9	ألمانيا
4.61	53.5	روسيا
4.53	52.6	انجلترا
3.65	42.4	فرنسا
3.04	35.2	كندا
2.45	28.4	أستراليا
2.33	27.0	إيطاليا
2.16	25.1	البرازيل

Source: - World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourism Expenditure, 2014 Edition, p13.

<sup>1</sup> - محيا زيتون، السياحة ومستقبل مصر بين إمكانيات التنمية ومخاطر الهدر، دار الشروق، القاهرة، 2002، ص 98.

<sup>2</sup> - World Tourism Organization, Tourism Highlights, International tourism's top spenders, 2012 Edition, p10.

<sup>3</sup> - Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Dépenses du tourisme international, Edition 2014, p13.

يبين الجدول أعلاه تصدر الصين قائمة الإنفاق السياحي العالمي لسنة 2013 بـ 128.6 مليار دولار أمريكي، أي ما يعادل 11% من حجم الإنفاق السياحي العالمي لهذه السنة، تليها في المرتبة الثانية والثالثة كلا من الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا بنسبة 7.43% و 7.41% على التوالي ثم تتبعها بقية الدول كما هو وارد بالجدول رقم 05.

### المطلب الثالث: التوزيع الجغرافي للتدفقات السياحية الدولية البشرية والنقدية

إن توزيع حركة السياحة والإيرادات السياحية الدولية على مناطق العالم الخمس توزيع غير متوازن تبعا لما يسود اتجاهات حركة السياحة الدولية من قوانين تحكمها، كقانون الجوار وقانون التركيز والتكامل\*، والجدولين التاليين يوضحان ذلك:

### جدول رقم 06: نصيب القارات الخمس من التدفقات السياحية البشرية العالمية للفترة 2008-2013

الوحدة : مليون سائح

إفريقيا		الشرق الأوسط		أمريكا		آسيا والباسفيك		أوروبا		القارات السنوات
%	عدد السياح	%	عدد السياح	%	عدد السياح	%	عدد السياح	%	عدد السياح	
4.80	44.2	6	55.6	16	147.8	20	184	53	487.2	2008
5.21	46	6	52.9	15.94	140.6	20.51	180.9	52.32	461.5	2009
5.29	49.7	6.41	60.3	16.03	150.7	21.74	204.4	50.51	474.8	2010
5	49.4	5.52	54.9	15.68	156	22	218.2	51.90	516.4	2011
5.11	52.9	5	51.7	15.72	162.7	22.56	233.5	51.63	534.4	2012
5.13	55.8	4.75	51.6	15.45	167.9	22.82	248.1	51.83	563.4	2013

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدول رقم 01 وعلى بيانات:

- Organisation Mondiale du Tourisme, Faits Saillants OMT du Tourisme Arrivées De Touristes Internationaux, Edition 2011, p04.
- Organisation Mondiale du Tourisme, Faits Saillants OMT du Tourisme Arrivées De Touristes Internationaux, Edition 2012, p04.
- Organisation Mondiale du Tourisme, Faits Saillants OMT du Tourisme Arrivées De Touristes Internationaux, Edition 2013, p04.
- Organisation Mondiale du Tourisme, Faits Saillants OMT du Tourisme Arrivées De Touristes Internationaux, Edition 2014, p04.

\* يعني قانون الجوار أن حركة السياحة الدولية تتركز بين الدول المجاورة للدول المصدرة للسياحين مثل: دول أوروبا الغربية ودول أمريكا الشمالية، ويرجع ذلك لقصر المسافات التي يقطعها السائح، وينعكس ذلك على انخفاض التكاليف السياحية ومن ثم يفضل السائحون التوجه إلى الدول المجاورة لهم، أما قانون التركيز والتكامل فيعني اتجاه بعض المؤسسات السياحية إلى التكامل الأفقي، أي اتحاد شركات سياحية مختلفة مع بعضها لتشكل مجموعة سياحية ضخمة لتتقف أمام الشركات السياحية المنافسة، أما التكامل الرأسي: هو اندماج مؤسسات قائمة على أنواع مختلفة من الخدمات وتقديم هذه الخدمات في صورة رحلة شاملة.

يتضح من الجدول رقم 06 أن أوروبا تحتفظ بالنصيب الأعظم من حركة السياحة الدولية منذ سنوات عديدة، فقد بلغ نصيبها من عدد الزيارات السياحية حوالي 53% عام 2008، تليها منطقة آسيا والباسفيك بـ 20%، ثم أمريكا بـ 16%، بينما كان نصيب الشرق الأوسط، وإفريقيا 6% و 5% على التوالي<sup>1</sup>. مع نهاية عام 2013 سجلت السياحة الوافدة الدولية معدل نمو سنوي بحوالي 5% مقارنة بسنة 2012، إلا أن معدلات النمو تباينت من منطقة إلى أخرى، فقد سجلت منطقة أوروبا معدل نمو سنوي متوسط قدر بـ 5.4%، في حين كانت 6.2%، 5.4%، و 3.2% و 0.2% على الترتيب لكل من آسيا والباسفيك، أفريقيا، أمريكا، والشرق الأوسط، وقد أدى هذا التفاوت النسبي في معدلات نمو حركة السياحة الوافدة نحو المناطق السياحية عبر العالم خلال السنوات الأخيرة إلى إعادة توزيعها الجغرافي، حيث أصبح نصيب أوروبا 51.83%، بعدد إجمالي يقدر بأكثر من 563.4 مليون سائح عام 2013، تليها منطقة آسيا والباسفيك بـ 22.82%، وحوالي 248.1 مليون سائح، ثم أمريكا بـ 15.45%، وعدد الزيارات السياحية الدولية الوافدة للمنطقة قدر بـ 167.9 مليون زيارة، بينما كان نصيب إفريقيا والشرق الأوسط، 5.13% و 4.75% على التوالي، والعدد الإجمالي للسائحين الذين زاروا المنطقتين، حوالي 55.8 مليون سائح لمنطقة إفريقيا، و 51.6 مليون سائح لمنطقة الشرق الأوسط لنفس السنة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourist Arrivals, 2011 Edition, p04.

<sup>2</sup>- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Arrivées De Touristes Internationaux, Edition 2014, p04.

## جدول رقم 07: نصيب القارات الخمس من التدفقات السياحية النقدية العالمية للفترة 2008-2013

الوحدة : مليار دولار

إفريقيا		الشرق الأوسط		أمريكا		آسيا والباسفيك		أوروبا		القارات السنوات
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	
3.2	30.2	4.8	39.7	20	188.1	22	208.9	50	473.7	2008
3.38	28.8	4.93	42	19.53	166.2	23.87	203.1	48.28	410.9	2009
3.28	30.4	5.58	51.7	19.50	180.7	27.54	255.3	44.15	409.3	2010
3.14	32.7	4.45	46.4	19	197.9	28.66	298.6	44.80	466.7	2011
3.18	34.3	4.41	47.5	19.75	212.9	30.53	329.1	42.11	454	2012
3	34.2	4.08	47.3	19.76	229.2	31	358.9	42.21	489.3	2013

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدول رقم 03 وعلى بيانات:

- Organisation Mondiale du Tourisme, Faits Saillants OMT du Tourisme Recettes du Tourisme International, Edition 2011, p05.

- Organisation Mondiale du Tourisme, Faits Saillants OMT du Tourisme Recettes du Tourisme International, Edition 2014, p05.

يتضح من الجدول رقم 07 أن أوروبا تستحوذ على أكبر نصيب من الإيرادات

السياحية العالمية ويقدر بحوالي 50% عام 2008، تليها منطقة آسيا والباسفيك بنصيب

22%، ثم أمريكا بنصيب 20% ثم الشرق الأوسط بنصيب 4.8%، وإفريقيا بنصيب

3.2%<sup>1</sup>، إلا أن المعطيات تغيرت مع تغير نسب التوزيع الجغرافي لحركة السياحة

الوافدة مع نهاية عام 2013، فأوروبا تستحوذ على نسبة 42.21% من حجم الإيرادات

السياحة الدولية، أي حوالي 489.3 مليار دولار، تليها منطقة آسيا والباسفيك بنسبة

31% وبإيرادات إجمالية 358.9 مليار دولار، في حين نالت منطقة أمريكا 229.2

مليار دولار وهو ما يعادل 19.76% من حجم الإيرادات السياحية العالمية، أما منطقة

الشرق الأوسط وإفريقيا، فقد حازت على نسبة 4.08% و3% وبإيرادات إجمالية 47.3

مليار دولار و34.2 مليار دولار على التوالي من حجم إيرادات السياحة العالمية لنفس

السنة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourism Receipts, 2010 Edition, p05.

<sup>2</sup>- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Recettes Du Tourisme International, Edition 2014, p05.

## أولاً: تحليل حركة التدفقات السياحية الدولية البشرية والنقدية

بتحليل حركة السياحة الدولية والإيرادات السياحية في مناطق العالم الخمس المصنفة وفقاً للمنظمة العالمية للسياحة خلال النصف الثاني من القرن العشرين إلى نهاية 2013 يتضح ما يلي:

## 1. بالنسبة لأوروبا:

احتلت أوروبا مركزاً بارزاً في السوق السياحية العالمية منذ الخمسينيات، والجدول التالي يوضح نصيبها من التدفقات البشرية والنقدية للفترة 1950-2013:

## جدول رقم 08: نصيب أوروبا من التدفقات السياحية البشرية والنقدية العالمية للفترة 1950-2013

التدفقات السنوات	التدفقات البشرية العالمية مليون سائح		التدفقات البشرية للقارة		التدفقات النقدية العالمية مليار دولار أمريكي		التدفقات النقدية للقارة	
	عدد السياح	%	عدد السياح	%	قيمة الإيرادات	%	قيمة الإيرادات	%
1950	25.3	66.40	16.8	66.40	2.1	42.86	0.9	42.86
1960	69.3	72.73	50.4	72.73	6.9	56.52	3.9	56.52
1970	165.8	68.15	113	68.15	17.9	61.45	11	61.45
1980	278.1	64.15	178.5	64.15	104.4	59	61.6	59
1990	439.5	60.43	265.6	60.43	270.2	52.89	142.9	52.89
2000	687	57.63	395.9	57.63	481.6	48.28	232.5	48.28
2005	807	55.62	448.9	55.62	682.7	51.02	348.3	51.02
2008	919	53	487.2	53	941	50	473.7	50
2009	882	52.32	461.5	52.32	851	48.28	410.9	48.28
2010	940	50.51	474.8	50.51	927	44.15	409.3	44.15
2011	995	51.90	516.4	51.90	1042	44.80	466.7	44.80
2012	1035	51.63	534.4	51.63	1078	42.11	454	42.11
2013	1087	51.83	563.4	51.83	1159	42.21	489.3	42.21

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على بيانات الجدولين رقم 06 ورقم 07 وعلى بيانات:

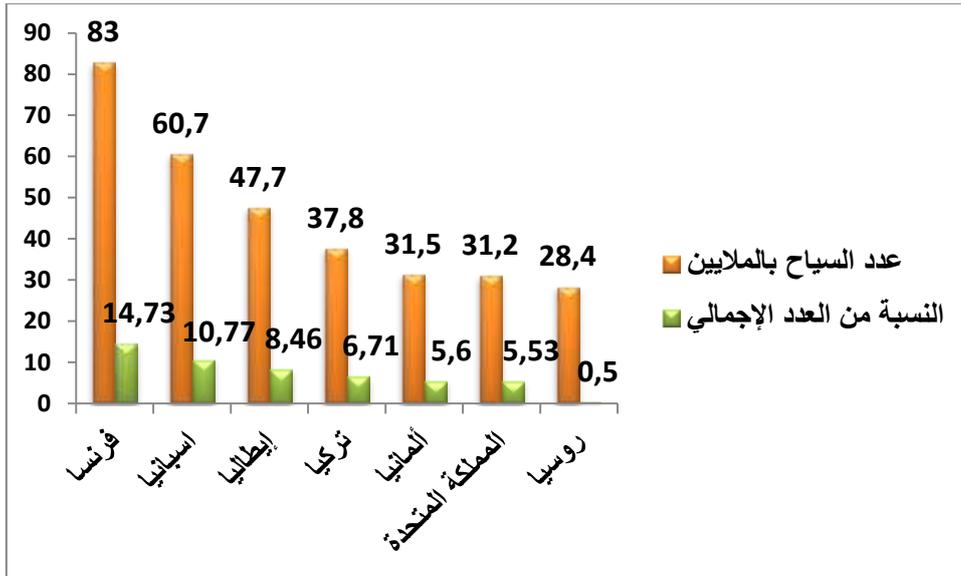
- World Tourism Organization, Tourism Market Trends, International Tourist Receipts, 1950-2005, Op Cit, p10.

- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourist Arrivals 1950-2005, 2006 Edition, p03.

يتضح من الجدول رقم 08 أن أوروبا قد استحوذت على حوالي 66.4% من عدد السائحين سنة 1950، غير أن هذا النصيب أخذ في النقصان بنسب بسيطة إلى أن بلغ 57.63% سنة 2000<sup>1</sup> ثم 53% سنة 2008<sup>2</sup>، كما تناقص العدد إلى أن أصبحت القارة تستحوذ على نسبة 51.9% من حجم الحركة السياحية الدولية لسنة 2011، بما يمثل 516.4 مليون سائح، كما احتلت المركز الأول من حيث الإيرادات السياحية المحققة بحوالي 466.7 مليار دولار ما يعادل 44.8% من إجمالي الإيرادات السياحية لنفس السنة<sup>3</sup>، لتصل إلى 563.4 مليون سائح و489.3 مليار دولار في سنة 2013<sup>4</sup>.

أما فيما يتعلق بالدول الأكثر استقطابا للسياح بالمنطقة، فيمكن توضيحها في الشكل الموالي خلال العام 2013:

### شكل رقم 12: عدد الزيارات السياحية لأكبر دول مستقبلت للسياح بأوروبا لسنة 2013



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات:

- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Résultats Régionaux, Edition 2014, p08.

<sup>1</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourist Arrivals 1950-2005, Op Cit, p03.

<sup>2</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourist Arrivals, 2011 Edition, p04.

<sup>3</sup>- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Résultats Régionaux, Edition 2014, p08.

<sup>4</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, Regional Results, 2014 Edition, p08.

يتضح من الشكل رقم 12 أن فرنسا تعد من أكبر الدول الأوروبية استقطابا للسياح بـ 83 مليون سائح سنة 2013 وهي الأولى عالميا، وحقت إيرادات سياحية قدرت بحوالي 56.1 مليار دولار للسنة نفسها، تليها اسبانيا بـ 60.7 مليون سائح في المركز الثالث عالميا، ثم ايطاليا حوالي 47.7 مليون سائح في المركز الخامس عالميا، أما تركيا فقد جاءت في المركز السادس عالميا بـ 37.8 مليون سائح، ثم ألمانيا بـ 31.5 مليون سائح تليها كل من المملكة المتحدة وروسيا الفدرالية بحوالي 31.2 مليون و28.4 مليون سائح على التوالي، وترتب هذه الدول ضمن المراكز العشر الأولى في العالم من حيث الإيرادات السياحية<sup>1</sup>.

إن المكانة الريادية التي تحتلها الدول الأوروبية ووصولها على النصيب الأكبر من السوق السياحية يرجع أساسا إلى توفرها على كافة مقومات الجذب السياحي الطبيعية والصناعية، بالإضافة إلى توسع تكتل الاتحاد الأوروبي الذي ساهم بشكل بارز في تنمية وزيادة السياحة البينية فيما بين دول الاتحاد.

<sup>1</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, World's Top Tourism Destinations, 2014 Edition, p06.

## 2. بالنسبة لشرق آسيا والباسفيك:

لقد تحصلت دول شرق آسيا والباسفيك على نسبة ضئيلة جدا من حركة السياحة الدولية، والإيرادات السياحية على مستوى العالم في بدايات منتصف القرن الماضي، إلا أنها شهدت معدلات نمو سياحي كبيرة ومستمرة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

**جدول رقم 09: نصيب آسيا والباسفيك من التدفقات السياحية البشرية والنقدية العالمية للفترة 1950-2013**

التدفقات النقدية للقارة		التدفقات النقدية العالمية مليار دولار أمريكي	التدفقات البشرية للقارة		التدفقات البشرية العالمية مليون سائح	التدفقات السنوات
%	قيمة الإيرادات		%	عدد السياح		
1.90	0.04	2.1	0.79	0.2	25.3	1950
2.90	0.2	6.9	1.30	0.9	69.3	1960
6.70	1.2	17.9	3.74	6.2	165.8	1970
10.73	11.2	104.4	8.27	23	278.1	1980
17.21	46.5	270.2	12.79	56.2	439.5	1990
18.73	90.2	481.6	16.08	110.5	687	2000
20.62	140.8	682.7	19.03	153.6	807	2005
22	208.9	941	20	184	919	2008
23.87	203.1	851	20.51	180.9	882	2009
27.54	255.3	927	21.74	204.4	940	2010
28.66	298.6	1042	22	218.2	995	2011
30.53	329.1	1078	22.56	233.5	1035	2012
31	358.9	1159	22.82	248.1	1087	2013

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدولين رقم 06 ورقم 07 وعلى بيانات:

- World Tourism Organization, Tourism Market Trends, International Tourist Receipts, 1950-2005, Op Cit, p10.

- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourist Arrivals 1950-2005, Op Cit, p03.

يتضح من الجدول رقم 09 أن القارة بعد أن كانت تحرز على 0.79% من عدد السائحين، و1.90% من الإيرادات السياحية سنة 1950، صارت تحقق 12.79% من عدد السائحين، و17.21% من الإيرادات السياحية عام 1990، ثم 16%<sup>1</sup> و18.73%<sup>2</sup> من إجمالي عدد السائحين والإيرادات السياحية على التوالي سنة 2000، إلى 20%<sup>3</sup> و22%<sup>4</sup> من إجمالي السياحة الدولية الوافدة على مستوى العالم والإيرادات السياحية العالمية سنة 2008، ثم إلى 22%<sup>5</sup> من إجمالي السياحة الوافدة على مستوى العالم و28.66%<sup>6</sup> من إجمالي الإيرادات السياحية العالمية سنة 2011، وبذلك فقد حققت أكبر معدلات النمو في العالم لمدة فاقت النصف قرن، ولم تنخفض معدلات النمو باستثناء عامي 1997 و1998 بسبب الأزمة الاقتصادية التي عرفتها دول جنوب شرق آسيا، لتصل إلى 248.1 مليون سائح و358.9 مليار دولار في سنة 2013.<sup>7</sup>

<sup>1</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourist Arrivals 1950-2005, Op Cit, p03.

<sup>2</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourism Receipts 1950-2005, 2006 Edition, p10.

<sup>3</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourist Arrivals, 2011 Edition, p04.

<sup>4</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourism Receipts, 2010 Edition, p05.

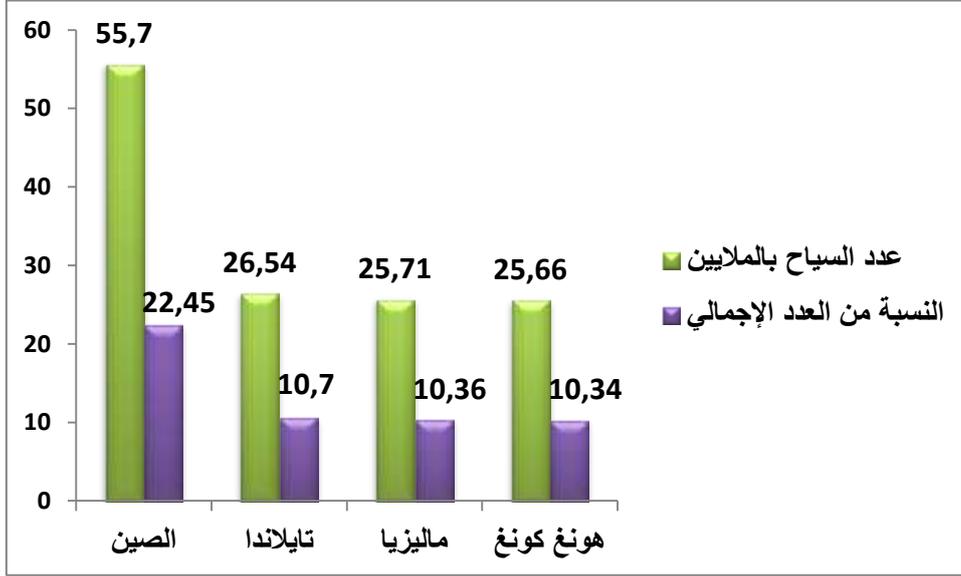
<sup>5</sup>- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Arrivées De Touristes Internationaux, Edition 2013, p04.

<sup>6</sup>- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Recettes Du Tourisme International, Edition 2013, p05.

<sup>7</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, Regional Results, 2014 Edition, p09.

كما يوضح الشكل الموالي أولى البلدان المستقبلية للسياح بالمنطقة:

### شكل رقم 13: عدد السياح الوافدين لأكبر دول مستقبلية للسائحين بشرق آسيا والباسفيك لسنة 2013



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات:

- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Résultats Régionaux, Edition 2014, p09.

يتضح من الشكل رقم 13، أن أهم البلدان السياحية بالمنطقة تتمثل في الصين بنسبة 22.45% و14.5% من حجم السياحة الوافدة للمنطقة، والإيرادات السياحية المحققة، وقد حلت بالمركز الرابع عالميا من حيث حجم التوافد السياحي الدولي ومن حيث الإيرادات السياحية بحوالي 55.7 مليون سائح، و51.7 مليار دولار<sup>1</sup> على الترتيب لسنة 2013، ثم تايلاندا بـ 26.54 مليون سائح و42 مليار دولار تليها ماليزيا بـ 25.71 مليون سائح و21 مليار دولار، ثم هونغ كونغ بـ 25.66 مليون سائح و39 مليار دولار لسنة 2013<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, World's Top Tourism Destinations, 2014 Edition, p06.

<sup>2</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, Regional Results, 2014 Edition, p09.

## 3. بالنسبة للأمريكتين:

حظيت الأمريكتين بنسبة كبيرة من حركة السياحة الدولية بالرغم من انخفاض هذه النسبة انخفاضا ملحوظا خلال فترة الدراسة، ويمكن توضيح هذا الانخفاض بالنسبة للتدفقات البشرية والتدفقات النقدية في الجدول التالي:

**جدول رقم 10: نصيب أمريكا من التدفقات السياحية البشرية والنقدية العالمية للفترة 1950-2013**

التدفقات النقدية للقارة		التدفقات النقدية العالمية مليار دولار أمريكي	التدفقات البشرية للقارة		التدفقات البشرية العالمية مليون سائح	التدفقات السنوات
قيمة الإيرادات	%		عدد السياح	%		
1.1	52.38	2.1	29.67	7.5	25.3	1950
2.5	36.23	6.9	24.10	16.7	69.3	1960
4.8	26.82	17.9	25.51	42.3	165.8	1970
24.7	23.66	104.4	22.40	62.3	278.1	1980
69.3	25.65	270.2	21.11	92.8	439.5	1990
130.8	27.16	481.6	18.65	128.1	687	2000
144.6	21.18	682.7	16.52	133.3	807	2005
188.1	20	941	16	147.8	919	2008
166.2	19.53	851	15.94	140.6	882	2009
180.7	19.50	927	16.03	150.7	940	2010
197.9	19	1042	15.68	156	995	2011
212.9	19.75	1078	15.72	162.7	1035	2012
229.2	19.76	1159	15.45	167.9	1087	2013

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدولين رقم 06 ورقم 07 وعلى بيانات:

- World Tourism Organization, Tourism Market Trends, International Tourist Receipts, 1950-2005, Op Cit, p10.

- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourist Arrivals 1950-2005, Op Cit, p03.

يتضح من الجدول رقم 10 أن نصيب أمريكا النسبي من عدد الزيارات السياحية في الخمسينيات حوالي 29.67%، وأخذ بالانخفاض حتى بلغ حوالي 22.4% سنة 1980، ليصل إلى 18.65% سنة 2000<sup>1</sup>، ثم استمر في الانخفاض مرة أخرى إلى 16% عام 2008، بما يمثل حوالي 147.8 مليون سائح للعام نفسه<sup>2</sup>، ومع نهاية 2011 سجلت المنطقة حوالي 156 مليون سائح، بما يعادل 15.68% من حجم السياحة الدولية الوافدة عبر العالم<sup>3</sup>، لتصل إلى 167.9 مليون سائح سنة 2013 مقابل 162.7 مليون سائح في سنة 2012 بمعدل نمو 3.2% بين السنتين<sup>4</sup>.

أما بالنسبة للإيرادات السياحية الدولية، فقد انخفض نصيب الأمريكيتين منها إلى النصف تقريبا خلال الفترة من عام 1950 إلى عام 2000، حيث كان نصيبها من هذه الإيرادات حوالي 52% سنة 1950، ثم بدأ في الانخفاض إلى أن صار نصيبها 27% من إجمالي الإيرادات السياحية الدولية سنة 2000<sup>5</sup>، بما يمثل حوالي 130.8 مليار دولار للسنة نفسها، كما انخفض نصيبها إلى 20% سنة 2008 بما يمثل 188.1 مليار دولار<sup>6</sup>. كما تحصلت المنطقة سنة 2011 على إجمالي من الإيرادات السياحية قدر بـ 198 مليار دولار، ما يعادل 19% من حجم الإيرادات السياحية المحققة عبر العالم<sup>7</sup>، لتصل إلى 229.2 مليار دولار أمريكي في سنة 2013 مقابل 212.9 مليار دولار لسنة 2012<sup>8</sup>.

<sup>1</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourist Arrivals 1950-2005, Op Cit, p03.

<sup>2</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourist Arrivals, 2011 Edition, p04.

<sup>3</sup>- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Arrivées De Touristes Internationaux, 2013, p04.

<sup>4</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourist Arrivals, 2014 Edition, p04.

<sup>5</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourism Receipts 1950-2005, Op Cit, p10.

<sup>6</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, Regional Results, 2010 Edition, p08.

<sup>7</sup>- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Recettes Du Tourisme International, Edition 2013, p05.

<sup>8</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourism Receipts, 2014 Edition, p05.

بذلك فقد احتلت الأمريكيتان المرتبة الثالثة على مستوى العالم من حيث نصيبها من الزيارات السياحية والإيرادات السياحية بعد أوروبا ومنطقة آسيا والباسفيك، ويرجع السبب في ذلك إلى التوسع الاقتصادي، والتنمية السياحية القائمة في دول أمريكا الشمالية، بالإضافة إلى الجهود السياحية التي تقوم بها باقي دول المنطقة. كما تبقى الحصة الكبرى للمنطقة من نصيب الولايات المتحدة الأمريكية حيث استقطبت 58 مليون سائح بما يعادل 6% من إجمالي السياح الدوليين على مستوى دول العالم. لقد حققت إيرادات سياحية بلغت 110 مليار دولار، بما يعادل 11.7% من إجمالي الإيرادات العالمية لسنة 2008، لتصل إلى 62.71 مليون سائح و115.55 مليار دولار في سنة 2011.

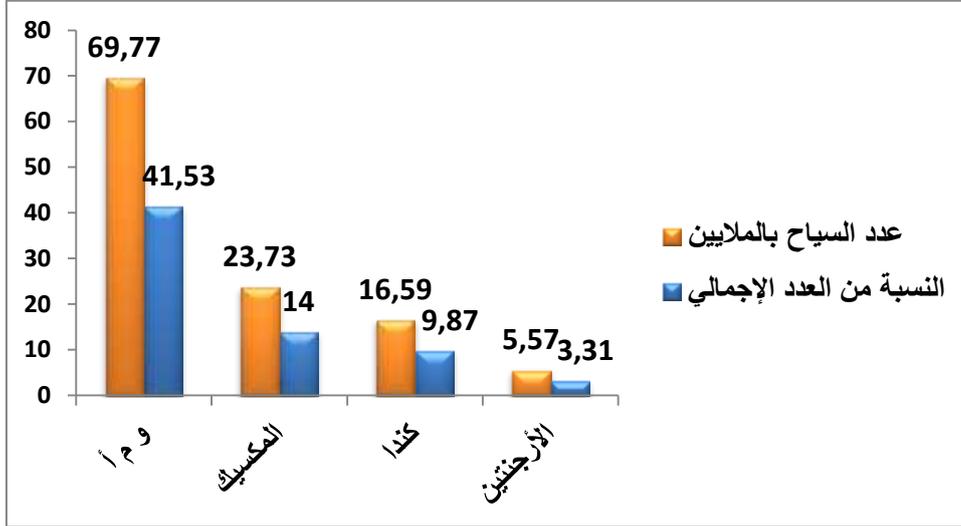
وتضم منطقة أمريكا الشمالية كلا من دولتي المكسيك وكندا\*، حيث حققت كندا 15.6 مليار دولار و17.1 مليون سائح سنة 2008، في حين حققت المكسيك 22.6 مليون سائح وما يعادل 13.3 مليار دولار<sup>1</sup>، وما يعادل 16 مليون سائح وحوالي 17 مليار دولار أمريكي و23.4 مليون سائح و11.9 مليار دولار لكل منهما على الترتيب في سنة 2011<sup>2</sup>.

\*ابتداء من سنة 2003 وحسب تقسيم المنظمة العالمية للسياحة المعمول به: - المكسيك يضم إلى أمريكا الشمالية عوض أمريكا اللاتينية- تركيا تحسب مع أوروبا عوض آسيا- وأخيرا مصر تضم إلى آسيا (الشرق الأوسط) عوض إفريقيا.

<sup>1</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, Regional Results, 2011 Edition, p08.

<sup>2</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, Regional Results, 2014 Edition, p10.

كما يوضح الشكل الموالي أولى الدول المستقبلية للسياح بالمنطقة لسنة 2013:  
**شكل رقم 14: عدد السياح الوافدين لأكبر دول مستقبلية للسياح بالأمريكتين  
 لسنة 2013**



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات:

- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Résultats Régionaux, Edition 2014, p10.

يتضح من الشكل رقم 14 أن الولايات المتحدة الأمريكية قد استقطبت 69.77 مليون سائح وحقت 139.57 مليار دولار في سنة 2013، أي ما يعادل نسبة 41.53% و60.9% من حجم السياحة الوافدة لمنطقة الأمريكتين وحجم الإيرادات المحققة بالمنطقة، أما كندا فحققت 16.59 مليون سائح و17.66 مليار دولار، وهي تأخذ نسبة 9.87% و7.7% من حجم السياحة الوافدة والإيرادات السياحية المحققة بالمنطقة، بينما تحصلت المكسيك على 23.73 مليون سائح و13.82 مليار دولار، وهي بذلك تستحوذ على 14% من السياحة الوافدة ونسبة 6% من حجم الإيرادات بمنطقة الأمريكتين<sup>1</sup>.

كما تعتبر الأرجنتين والبرازيل من أهم الدول السياحية بالنسبة لأمريكا الجنوبية حيث استقطبت الأرجنتين 5.7 مليون سائح وحقت 5.35 مليار دولار سنة 2011، في حين تحصلت البرازيل على 6.55 مليار دولار، و5.43 مليون سائح، لينخفض عدد السياح إلى 5.57 مليون سائح والإيرادات إلى 4.41 في الأرجنتين لسنة 2013 لترتفع

<sup>1</sup>- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Résultats Régionaux, Edition 2014, p10.

الإيرادات المحققة في البرازيل إلى 6.71 مليار دولار مع عدم توفر المعطيات بالنسبة لعدد السياح<sup>1</sup>.

#### 4. بالنسبة للشرق الأوسط:

لم تتمكن منطقة الشرق الأوسط من الحصول سوى على نسبة ضئيلة من السوق السياحية الدولية للفترة 1950-2013، ويمكن توضيح نصيبها من التدفقات البشرية والنقدية في الجدول التالي:

#### جدول رقم 11: نصيب الشرق الأوسط من التدفقات السياحية البشرية والنقدية العالمية للفترة 1950-2013

التدفقات النقدية للقارة		التدفقات النقدية العالمية مليار دولار أمريكي	التدفقات البشرية للقارة		التدفقات البشرية العالمية مليون سائح	التدفقات السنوات
%	قيمة الإيرادات		%	عدد السياح		
1.43	0.03	2.1	0.8	0.2	25.3	1950
1.45	0.1	6.9	0.86	0.6	69.3	1960
2.23	0.4	17.9	1.14	1.9	165.8	1970
3.35	3.5	104.4	2.55	7.1	278.1	1980
1.89	5.1	270.2	2.18	9.6	439.5	1990
3.65	17.6	481.6	3.52	24.2	687	2000
4.04	27.6	682.7	4.50	36.3	807	2005
4.8	39.7	941	6	55.6	919	2008
4.93	42	851	6	52.9	882	2009
5.58	51.7	927	6.41	60.3	940	2010
4.45	46.4	1042	5.52	54.9	995	2011
4.41	47.5	1078	5	51.7	1035	2012
4.08	47.3	1159	4.75	51.6	1087	2013

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدولين رقم 06 ورقم 07 وعلى بيانات:

- World Tourism Organization, Tourism Market Trends, International Tourist Receipts, 1950-2005, Op Cit, p10.
- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourist Arrivals 1950-2005, Op Cit, p03.

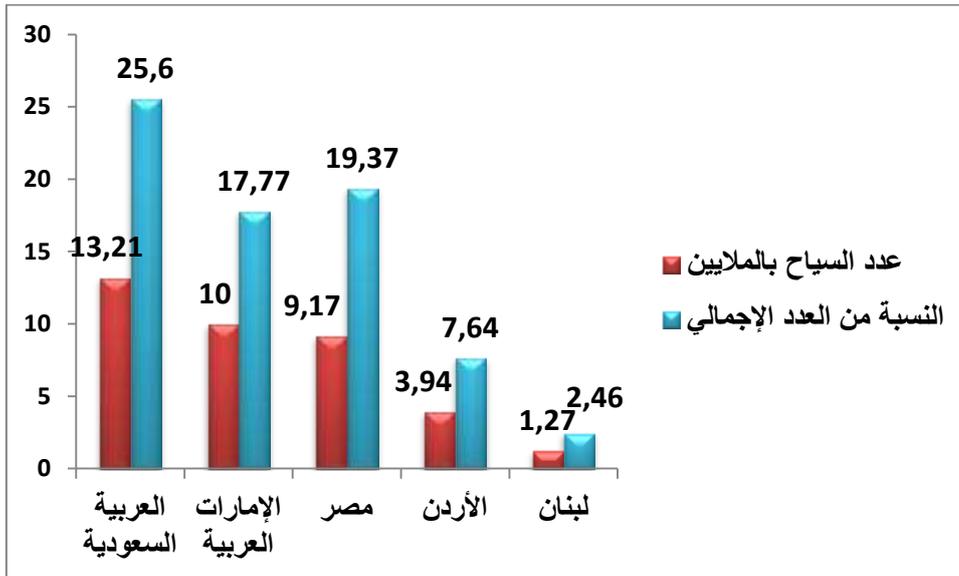
<sup>1</sup> - World Tourism Organization, Tourism Highlights, Regional Results, 2014 Edition, p10.

يتضح من الجدول رقم 11 أن نصيب الشرق الأوسط من الحركة السياحية العالمية تراوحت نسبته بين 0.8% و3.52% من حجم التردد السياحي منذ الخمسينيات إلى غاية نهاية 2000<sup>1</sup>، إلا أنها في الآونة الأخيرة سجلت معدلات نمو ملحوظة، إذ أصبحت تستحوذ على نسبة 6% من حجم السوق السياحية الدولية مع نهاية 2008 محققة بذلك 55.6 مليون سائح<sup>2</sup>، كما تطورت الإيرادات السياحية من نسبة 1.43% إلى 4.8% مع نهاية 2008 وبإجمالي للإيرادات المحصلة قدرت بحوالي 39.7 مليار دولار عام 2008<sup>3</sup>. ثم إلى 54.9 مليون سائح و46.4 مليار دولار سنة 2011<sup>4</sup>، لينخفض عدد السياح إلى 51.6 مليون سائح وتحقق 47.3 مليار دولار في سنة 2013<sup>5</sup>.

كما يمكن توضيح أولى البلدان المستقبلة للسياح بالشرق الأوسط في الشكل

الموالي:

### شكل رقم 15: توزيع السياح الوافدين إلى منطقة الشرق الأوسط لسنة 2013



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات:

- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Résultats Régionaux, Edition 2014, p12.

<sup>1</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourist Arrivals 1950-2005, Op Cit, p03.

<sup>2</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourist Arrivals, 2011 Edition, p04.

<sup>3</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourism Receipts, 2010 Edition, p05.

<sup>4</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, Regional Results, 2014 Edition, p12.

<sup>5</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, Regional Results, Ibid, p12.

يتضح من الشكل رقم 15 أن مصر والعربية السعودية والإمارات العربية المتحدة تعد من أهم الأسواق السياحية بالمنطقة. فقد حققت العربية السعودية نسبة 25.6% من حجم السياحة الدولية الوافدة إلى المنطقة، أي ما يقارب 13.21 مليون سائح سنة 2013، محققة بذلك حجم من الإيرادات السياحية بـ 7.65 مليار دولار، في حين استطاعت الإمارات العربية المتحدة أن تصل إلى حوالي 10 مليون سائح، أما مصر فقد تحصلت على نسبة 17.77% من إجمالي الوافدين إلى المنطقة بـ 9.17 مليون سائح، وإيرادات سياحية بحوالي 6 مليار دولار لنفس السنة<sup>1</sup>، والشكل الموالي يوضح توزيع الزيارات السياحية لأهم البلدان السياحية بمنطقة الشرق الأوسط.

كما يتضح من الشكل السابق استتثار السعودية بما يقارب نصف التدفقات السياحية بالمنطقة بسبب دوافع السياحة نحو السعودية سياحة دينية، وتراجع الإقبال السياحي على مصر بسبب الظروف الأمنية. هذا ولم تتمكن منطقة الشرق الأوسط من الحفاظ على مكانتها وتطورها خلال السنوات الأخيرة الماضية بسبب الاضطرابات المحيطة بالمنطقة، والتي سجلت معدل انخفاض 0.2% في سنة 2013 مقارنة بسنة 2012.

<sup>1</sup>- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Résultats Régionaux , Edition 2014, p12.

## 5. بالنسبة لإفريقيا:

لقد نالت إفريقيا نسبة بسيطة من حركة السياحة والإيرادات السياحية الدولية، إلا أن هذه النسبة أخذت في الزيادة منذ الخمسينيات حتى نهاية فترة الدراسة، والجدول التالي ذلك:

**جدول رقم 12: نصيب إفريقيا من التدفقات السياحية البشرية والنقدية العالمية للفترة 1950-2013**

التدفقات النقدية للقارة		التدفقات النقدية العالمية مليار دولار أمريكي	التدفقات البشرية للقارة		التدفقات البشرية العالمية مليون سائح	التدفقات السنوات
%	قيمة الإيرادات		%	عدد السياح		
4.76	0.1	2.1	2	0.5	25.3	1950
2.90	0.2	6.9	1.15	0.8	69.3	1960
2.80	0.5	17.9	1.48	2.4	165.8	1970
3.26	3.4	104.4	2.6	7.2	278.1	1980
2.37	6.4	270.2	3.46	15.2	439.5	1990
2.18	10.5	481.6	4.12	28.3	687	2000
3.15	21.5	682.7	4.31	34.8	807	2005
3.2	30.2	941	4.80	44.2	919	2008
3.38	28.8	851	5.21	46	882	2009
3.28	30.4	927	5.29	49.7	940	2010
3.14	32.7	1042	5	49.4	995	2011
3.18	34.3	1078	5.11	52.9	1035	2012
3	34.2	1159	5.13	55.8	1087	2013

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدولين رقم 06 ورقم 07 وعلى بيانات:

- World Tourism Organization, Tourism Market Trends, International Tourist Receipts, 1950-2005, Op Cit, p10.

- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourist Arrivals 1950-2005, Op Cit, p03.

يتضح من الجدول رقم 12 أن نصيب إفريقيا من عدد الزيارات السياحية الدولية قد بلغ ما بين 2% سنة 1950 و4.12% سنة 2000<sup>1</sup> و4.80% سنة 2008 بما يمثل 44.2 مليون زيارة سياحية<sup>2</sup>، بينما تميز نصيبها من الإيرادات السياحية الدولية بالثبات النسبي خلال نفس الفترة؛ حيث تراوح بين 2% إلى 3.2%<sup>3</sup> وقد بلغ 30.2 مليار دولار سنة 2008<sup>4</sup>.

كما وصل عدد الزيارات السياحية خلال سنة 2011 إلى 49.4 مليون سائح، وهو ما يمثل نسبة 5% من التوافد السياحي العالمي، وبلغت الإيرادات 32.7 مليار دولار<sup>5</sup> بنسبة 3.14% من حجم الإيرادات السياحية على مستوى العالم<sup>6</sup>.

أما في سنة 2013 فقد ارتفع عدد السياح ليصل إلى 55.8 مليون سائح مقارنة بـ 52.9 مليون سائح لسنة 2012 بمعدل نمو 5.4%<sup>7</sup>، كما بلغت إيرادات المنطقة 34.2 مليار دولار لسنة 2013 مقارنة بـ 34.3 مليار دولار لسنة 2012<sup>8</sup>.

كما تعتبر الحركة السياحية في هذا الإقليم ضعيفة، نظرا لعدم توفر الاستثمارات السياحية سيما في مجال المرافق الأساسية، بالإضافة إلى نقص مخصصات الدعاية السياحية، وغياب الدعم السياسي للسياحة في معظم الدول الإفريقية – خاصة دول جنوب القارة الإفريقية – حيث انحصرت السياحة بها نتيجة الصورة السياحية السلبية للمنطقة بوصفها مقصدا سياحيا غير آمن، بينما حققت دول شمال إفريقيا\* نموا ملحوظا في السياحة، خاصة السياحة الوافدة من ألمانيا وفرنسا، وتعتبر دولة جنوب إفريقيا

<sup>1</sup> - World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourist Arrivals 1950-2005, Op Cit, p03.

<sup>2</sup> - World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourist Arrivals, 2011 Edition, p04.

<sup>3</sup> - World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourism Receipts 1950-2005, Op Cit, p10.

<sup>4</sup> - World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourism Receipts, 2010 Edition, p05.

<sup>5</sup> - Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Arrivées De Touristes Internationaux, Edition 2013, p04.

<sup>6</sup> - Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Recettes Du Tourisme International, Edition 2013, p05.

<sup>7</sup> - Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Arrivées De Touristes Internationaux, Edition 2014, p04.

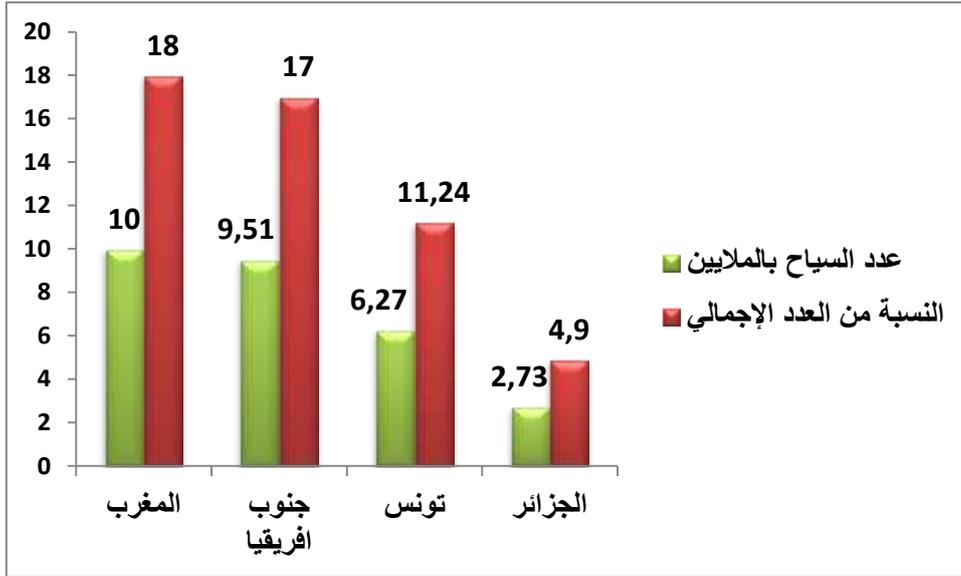
<sup>8</sup> - Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Arrivées De Touristes Internationaux, Edition 2014, p05.

\* مصر وفقا لتصنيف المنظمة العالمية للسياحة تقع ضمن منطقة الشرق الأوسط، ومن ثم لا تدخل ضمن إحصائيات السياحة لأفريقيا، وإذا تم إضافتها وأجرينا المقارنة وباقي الدول الواقعة في إفريقيا نجد أن مصر تحتل المركز الثالث إفريقيا حسب إحصائيات 2013.

الأولى بـ 9.6 مليون سائح، و المغرب الثاني بـ 7.87 مليون سائح، ثم تونس بـ 7.05 مليون سائح، وهي أهم الدول المستقبلية للسائحين في إفريقيا سنة 2008<sup>1</sup>.

كما يوضح الشكل الموالي النمو المحقق في الحركة السياحية الدولية بالنسبة لهذه الدول في سنة 2013:

### شكل رقم 16: عدد السياح الوافدين لأوائل الدول المستقبلية للسياح بإفريقيا لسنة 2013



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات:

- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Résultats Régionaux, Edition 2014, p11.

يتضح من الشكل رقم 16 أن الدول الإفريقية قد سجلت معدل نمو سنوي يقارب

6.1% خلال الفترة (2005-2013) في الحركة السياحية<sup>2</sup>، إذ استقطب المغرب 10 مليون سائح ما يعادل 18% من حجم السياحة الوافدة للمنطقة محتلا بذلك المرتبة الأولى، كما احتل المرتبة الثانية من حيث الإيرادات السياحية، حيث حقق إيرادات سياحية بحوالي 6.85 مليار دولار أي نسبة 20% من حجم الإيرادات الإجمالية لمنطقة إفريقيا، أما دولة جنوب إفريقيا فكانت الأولى من حيث الإيرادات السياحية بحجم 9.24 مليار دولار أمريكي، والثانية من حيث استقطاب السياح بـ 9.51 مليون سائح وهو ما يمثل 27% و 17% من حجم الإيرادات وتدفقات السياحة الوافدة للمنطقة. أما تونس فقد

<sup>1</sup>- World Tourism Organization, Tourism Highlights, Regional Results, 2011 Edition, p09.

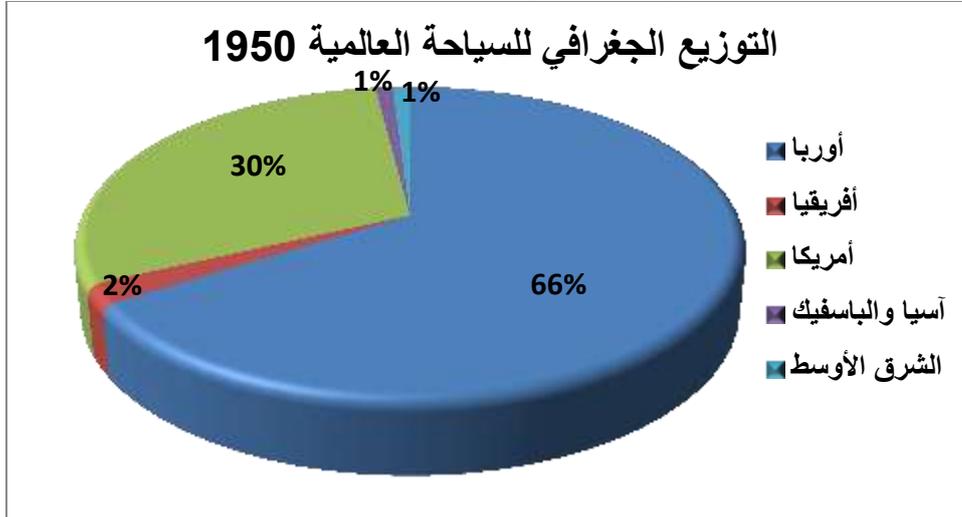
<sup>2</sup>- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Recettes Du Tourisme International, Edition 2012, p11.

استقطبت 6.27 مليون سائح و2.21 مليار دولار، أي نسبة 11.24% و6.46% من حصة إفريقيا في كل من السياحة الدولية الوافدة والإيرادات السياحية المحققة، في حين كان نصيب الجزائر 2.732.731 سائح و300 مليون دولار أمريكي أي ما يعادل نسبة 4.89% و0.87% من عدد السياح الذين زاروا المنطقة وحجم الإيرادات السياحية لسنة 2013<sup>1</sup>، من معطيات الشكل السابق يلاحظ أن توزيع تدفقات السياحة الوافدة لأهم الدول السياحية بالمنطقة، تركزت بنسبة تفوق 50% في أربع دول وهي المغرب، جنوب إفريقيا، تونس والجزائر، أما النسبة الباقية فهي موزعة على بقية بلدان القارة.

<sup>1</sup> - World Tourism Organization, Tourism Highlights, Regional Results, 2014 Edition, p11.

ومما سبق يمكن تلخيص توزيع حركة السياحة العالمية خلال ثلاث فترات من الزمن 1950، 2000، و2013 في الأشكال الموالية.

**شكل رقم 17: التوزيع الجغرافي للسياحة العالمية 1950-2000-2013**



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على بيانات المنظمة العالمية للسياحة.

لقد تم رصد مجموعة من التغيرات الجوهرية التي طرأت على هيكل السياحة الدولية على مستوى العالم منذ الخمسينيات وحتى الوقت الراهن، كما وضحه الشكل السابق والمتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

- كانت السياحة في الماضي مركزة زمنيا في فترة الصيف، أما الآن فقد صارت أقل تركيز وأكثر امتداد على مدار السنة؛
- تغير درجة التركيز المكاني إلى حد ما، فقد كانت منطقة أوروبا ومنطقة أمريكا تستحوذان على الغالبية العظمى من حركة السياحة الدولية في الخمسينيات حوالي 96% من حجم التدفقات السياحية الدولية الوافدة، و93% من حجم الإيرادات السياحية، أما الآن فقد اتسعت حركة السياحة جغرافيا، حيث انخفض نصيب أوروبا وأمريكا إلى 67% و62% على التوالي من كل من الزيارات السياحية، والإيرادات السياحية عام 2013 كما ارتفع نصيب كل من آسيا والباسفيك، وأفريقيا والشرق الأوسط؛
- أصبحت السياحة الدولية أكثر تنوعا بالنسبة للغرض من الرحلة، ونوع الإقامة فتتوعدت الأغراض لتشمل علاوة على الترويج والترفيه والثقافة، أغراضا، رياضية وبيئية وسياحة المؤتمرات، التسوق؛
- زيادة حدة المنافسة بين الدول السياحية، وظهور منافسين جدد.

<sup>1</sup> - محيا زيتون، مرجع سابق، ص 40.

## ثانياً: العوامل التي ساعدت على تطور السياحة

- يمكن إيجاز أهم العوامل التي ساعدت على تقدم السياحة في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- زيادة العطل المدفوعة الأجر: ازدادت أوقات الفراغ للفرد في المجتمع نتيجة لجهود منظمات العمل، وما ترتب عليها من تحديد الحد الأدنى للإجازات المدفوعة الأجر وكذلك تخفيض ساعات العمل التي أصبحت تتراوح بين 35-40 ساعة أسبوعياً في الدول الصناعية، مما أدى إلى زيادة نشاطات استغلال أوقات الفراغ و من أهمها السياحة؛
  - زيادة متوسط الدخل الفردي: حيث يتجه متوسط الدخل الفردي نحو الارتفاع خاصة في البلدان الصناعية، مما صاحبه ارتفاع مرونة الطلب الداخلية على السياحة في الدول المتقدمة، وباقي دول العالم؛
  - التقدم التقني: فالتقدم الهائل في المواصلات الجوية والبرية والبحرية أدى إلى تلاشي حاجز الزمن والمسافات، وسهل حركة السياحة عبر العالم؛
  - ارتفاع مستوى الوعي السياحي بين الأفراد: فزيادة فرص التعليم وزيادة وعي الشعوب وظهور الطبقة الوسطى ورغبتها في التعرف على الحضارات القديمة والحديثة أدى إلى تطور ونمو الحركة السياحية عبر العالم؛
  - ظهور أنماط سياحية جديدة لم تكن معروفة من قبل؛
  - إدراك حكومات الدول المختلفة للأهمية الاقتصادية للسياحة: حيث اتجهت معظم حكومات الدول السياحية إلى القيام بدور أكثر فعالية في التنمية السياحية عن طريق زيادة التسهيلات وتشجيع نمو السياحة الدولية الوافدة.

<sup>1</sup> - فؤادة عبد المنعم البكري، التنمية السياحية في مصر والعالم العربي (الاستراتيجيات، الأهداف، الأولويات)، عالم الكتب، مصر، 2004، ص 42.

## المبحث الثاني: واقع السياحة في الجزائر

تتمتع الجزائر بموارد سياحية متنوعة ومختلفة باختلاف المناطق الجغرافية للبلاد، إلى جانب تراث ثقافي وتاريخي وحرفي مهم، لكن رغم هذا الثراء فإن السلطات العمومية لم تول الاهتمام الكافي بهذا القطاع الحساس، وخصصت إمكانيات محدودة من أجل ترقيته وتطويره، ولعل أهم سبب أدى إلى إهمال القطاع هو اكتفاء الجزائر ولمدة طويلة بالمداخل النفطية، مما أدى إلى تدهوره، وهو ما يعكس التأخر الذي يعاني منه هذا القطاع بالإضافة إلى مشاكل أخرى أثرت سلبا على الطلب السياحي العالمي على المنتجات السياحية الجزائرية.

### المطلب الأول: العرض السياحي في الجزائر

تتمتع الجزائر بتنوع هائل في الإمكانيات الطبيعية والحضارية والمادية، مما ساهم في تميز المنتج السياحي الجزائري بتنوع كبير جعل منه منتجا قادرا على تلبية كل طلبات السياح العالميين ويتمثل هذا التنوع في:

#### أولا: الموارد السياحية الطبيعية

تعتبر الموارد الطبيعية عنصرا أساسيا من عناصر الجذب السياحي، والجزائر لا تفتقر إلى هذا العامل الهام، فهي تتمتع بثروات متنوعة من منطقة إلى أخرى، إذ تمنح للزائر مناظر خلابة عبر جبالها الشامخة، وسواحلها وصحرائها بالإضافة إلى اختلاف مناخها ونباتاتها من منطقة إلى أخرى.

**1. المناطق الساحلية:**

يتميز الساحل الجزائري بطوله الذي يبلغ 1200 كلم وارتفاعه وتكونه الصخري، حيث أن الكتل الصخرية المشكلة له تتجاوز في بعض الأحيان 1000م علوا. وقد أنجزت بالقرب من هذه المرتفعات الساحلية عدة مدن أصبح البعض منها يكتسي أهمية كبيرة في السياحة الساحلية، ومحطات حقيقية للاستحمام والترفيه، كمدينة عنابة وبجاية وجيجل، كما حضي البعض من هذه المدن بتجهيزات سياحية مثل الفنادق والقرى السياحية، والمخيمات الصيفية كمرسى بن مهدي، تيقزيرت والقالة<sup>1</sup>.

**2. المناطق الجبلية:**

تتمثل هذه المرتفعات في مرتفعات الأطلس التلي الذي يقطع الجزائر من الشرق إلى الغرب حيث أن هذه المرتفعات تشكل فرصة كبيرة لسياحة الاستكشاف والراحة، وقد أقيمت على هذه المرتفعات عدة محطات سياحية منها محطة الشريعة السياحية على ارتفاع 1510م والتي تمنح للزائر فرصة ممارسة رياضة التزلج على الثلج بالإضافة إلى جبال القبائل والتي تشكل حدائق طبيعية، أين أقيمت عليها محطة تيكجدة السياحية والتي تمنح كذلك لزائرها فرصة ممارسة الرياضات الشتوية وإمكانية التمتع بجولات للصيد البري بالإضافة إلى أطلسها الصحراوي والذي يختلف عن سابقه في المناظر والمناخ والنباتات<sup>2</sup>.

**3. المناطق الصحراوية:**

تبلغ مساحة الصحراء الجزائرية حوالي 2 مليون كلم<sup>2</sup> موزعة على خمس مناطق كبرى هي أدرار، إيزي، واد ميزاب، تمنراست وتندوف. إن أهم المناطق السياحية بها تتميزها كل من توات والقورارة وتيدكلت بتقاليدها وطقوسها الصوفية، وما تؤديه من دور متميز دينيا، كما تعتبر الحظيرة الوطنية للطاسيلي المصنفة ضمن التراث العالمي من طرف اليونسكو منذ سنة 1982م التي اعتبرت ابتداء من سنة 1986م من المحميات

<sup>1</sup> - Office National du Tourisme, Algérie Balnéaire (Guide Touristique), Algérie.

<sup>2</sup> - قويدر الويزة، اقتصاد السياحة وسبل ترقيةها في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص 201.

الطبيعية أهمها على الإطلاق؛<sup>1</sup> حيث تكتسي هذه المنطقة أهمية جيولوجية بالغة، فهي تحتوي على لوحات الرسوم الصخرية الفنية لما قبل التاريخ، بحيث يوجد بها أكثر من 15000 لوحة تعكس تحولات المناخ وهجرة الحيوانات بأصنافها مع تطور الحياة البشرية في أعماق الصحراء خلال 6000 سنة قبل الميلاد. كما تمثل الحظيرة الوطنية للهقار التي أنشئت سنة 1987م والمعترف بها هي أيضا كتراث عالمي من طرف منظمة اليونسكو، والتي تضم هضبتي الأتاكور والحظيرة النباتية والحيوانية، بالإضافة إلى المنحوتات الأثرية التي يعود تاريخها إلى 12000 سنة، واحدة من أهم مناطق الجذب السياحي في الجزائر.<sup>2</sup>

#### 4. الحمامات المعدنية:

تتوفر الجزائر على ثروة حموية على درجة من الأهمية إذ أثبتت التجارب العلمية أنها صالحة للعديد من الأمراض، وقد تم إحصاء 202 منبع للمياه المعدنية سنة 1982، حيث يسمح استغلالها بتوسيع العرض السياحي الجزائري، وقد شيدت أمام هذه المنابع مراكز صحية ومراكز استجمام وترفيه من بينها مركز العلاج بمياه البحر بسيدي فرج، حمام قرقور، حمام ريغة وغيرها لكن أغلبية هذه الحمامات ما تزال على حالتها وهي معروضة للاستثمار، وتم تصنيف هذه الموارد كما يلي:<sup>3</sup>

-136 منبع للمياه الحرارية ذات أهمية محلية؛ -55 منبع للمياه الحرارية ذات أهمية جهوية؛ -11 منبع ذات أهمية وطنية.

<sup>1</sup> - الديوان الوطني للسياحة، الهقار طاسيلي أكبر متحف في الهواء الطلق، الجزائر، 2000، ص 13.

<sup>2</sup> - Ministère du Tourisme, L'investissement Touristique Dans Les Wilayas du Grand Sud, Édition Seprecom, Algérie, p11.

<sup>3</sup> - عبد الحق بن تفات، مستقبل السياحة الجزائرية وسبل ترقيتها مع الإشارة لمشاريع التنمية المعتمدة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول واقع وآفاق تنمية السياحة الجزائرية، المركز الجامعي بالبويرة، أيام 10-11 مارس 2010.

## ثانيا: الموارد التاريخية، الثقافية والدينية

تزخر الجزائر بعدة معالم تاريخية وثقافية جديرة بأن تلقى العناية والاهتمام الكافيين من طرف الدولة وكذا السياح. على مر العصور توالى على الجزائر عدة حضارات مختلفة منها الحضارة الفينيقية التي تمركزت في المدن الساحلية، الحضارة القرطاجية، الحضارة الرومانية التي استقرت في الجزائر قرابة الخمسة قرون، ولقد أعطى هذا الغزو لحضارة الجزائر بعدا كبيرا بتحفيز حركة عمرانية قوية، توجد آثارها حتى في المناطق الداخلية للبلاد مثل مدينتي تيمقاد وجميلة، بالإضافة إلى آثار أخرى موجودة بتيبازة، شرشال وغيرها، لتليها الحضارة الوندالية والبيزنطية وفي الأخير الحضارة الإسلامية التي تعاقبت من خلالها عدة خلافت منها الخلافة الفاطمية، بنو حماد، المرابطون، مما سمح بنقل الحضارة الأندلسية والفن المعماري الإسلامي إلى الجزائر وفي الأخير الخلافة العثمانية<sup>1</sup>.

كما تزخر الصحراء الجزائرية بمعالم وآثار رائعة تمتاز بنقوشها الصخرية ورسوماتها الجدارية في الطاسيلي والهقار، وبذلك فإن الجزائر موطن المعالم التاريخية والثقافية التي صنف بعضها تراثا عالميا لاحتوائه على تعبيرات حضارية متنوعة كمدينة غرداية العتيقة التي صنف وادها سنة 1986 كتراث عالمي من طرف منظمة اليونسكو<sup>2</sup>.

وتوجد أيضا بالجزائر عدة زوايا تستقطب اهتمام الكثيرين من الذين يودون زيارتها مثل الزاوية التيجانية والزاوية العيساوية. كما يحتوي الرصيد الثقافي على عدد هام من المتاحف والمتمثلة في:<sup>3</sup>

- المتحف الوطني سيرتا: يقع بقسنطينة ويعتبر من أقدم المتاحف في الجزائر تم تشييده سنة 1852 يجمع كل الحفريات والقطع الأثرية الخاصة بالشرق الجزائري.
- المتحف الوطني باردو: يعرض حفريات عن أصل الشعوب التي كانت موجودة بالجزائر تعود إلى عصور ما قبل التاريخ بالإضافة إلى قطع أثرية من أصل إفريقي.

<sup>1</sup>- وزارة السياحة والصناعات التقليدية، السياحة عامل للحفاظ على التراث الثقافي، الجزائر، 20/18 أكتوبر، 1999، ص 06.

<sup>2</sup>- الديوان الوطني الجزائري للسياحة، الدليل السياحي، الجزائر، 1992.

<sup>3</sup>- قويدر الويزة، مرجع سابق، ص 202.

- المتحف الوطني زبانة: يوجد بمدينة وهران يشتمل على حفريات من عصور ما قبل التاريخ.
- المتحف الوطني للمجاهد: يوجد بالجزائر ويعرض آثار الثورة التحريرية.
- المتحف الوطني للفنون الجميلة: يتواجد بالعاصمة ويعرض منتوجات الصناعات التقليدية وتقاليده وفنون شعبية.
- متحف تيمقاد: موجود بمدينة تيمقاد ويضم قطعاً من الفسيفساء وآثار قديمة منها النقود والأسلحة القديمة والتماثيل وغيرها.
- متحف هيبون: يوجد بمدينة عنابة ويحوي آثار قديمة تعبر عن تاريخ المدينة النوميديّة الرومانية.

### ثالثاً: الصناعات التقليدية

بالإضافة إلى التراث التقليدي الجزائري والذي يمتد بجذوره في أعماق التاريخ إذ يعد بمثابة التعبيرات الصادقة عن أنماط معيشة الجزائريين الذين عملوا على الحفاظ عليه وتداوله بين الأجيال، فالصناعة التقليدية أيضاً من بين الفنون الحرفية التي توارثتها وتناقلت تقنياتها وطرق صناعتها وأشكالها، وتختلف وتتوسع هذه الصناعات من منطقة إلى أخرى حسب العادات والتقاليد المختلفة التي ميزت هذه الجهات، وتتمثل الصناعات في صناعة الفخار التي تتواجد خصوصاً في الشمال وصناعة السلال في الجنوب الغربي وصناعة الحلي الفضية بمنطقة القبائل والأوراس والجنوب الجزائري وكذلك الحلي الذهبية وصناعة الزرابي، التطريز على القماش وصناعة النحاس بكل من قسنطينة وتلمسان بالإضافة إلى اللباس التقليدي حيث أن لكل منطقة من الوطن لباسها الخاص. ويعد جمال الصناعة التقليدية وتنوعها محل حفلات وأعياد ومواسم سنوية تعرف بالثروات الثقافية والسياحية التي تكتنزها الجزائر أهمها عيد الزربية بغرداية، عيد الحلي ببني يني، موسم تاغيت، ربيع الأهقار، أسبوع تميمون وغيرها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- الديوان الوطني للسياحة، الأعياد المحلية من أجل ترقية المنتج السياحي، الجزائر سياحة، نشرة إعلامية، رقم 03، مارس 2001، ص07.

## رابعاً: المتاح السياحي

### 1. الأنواع السياحية الممكن تطبيقها في الجزائر:

- يسمح تعدد واختلاف الموارد السياحية في الجزائر بممارسة عدة أنواع من السياحة منها:
- السياحة الشاطئية؛
  - السياحة الجبلية؛
  - السياحة الثقافية والتاريخية؛
  - السياحة الاستكشافية (أي السياحة الشبانية والمتمثلة في الجولات الترفيهية والتبادلية)؛
  - السياحة الصحراوية؛
  - سياحة الأعمال؛
  - السياحة الحضرية\* والسياحة الريفية؛
  - السياحة العلاجية؛
  - السياحة الدينية.

ومن أجل تنمية وترقية هذه الأنواع السياحية، فإن المتاح السياحي بمختلف أنواعه معروض من طرف الدولة للاستثمار من أجل إنشاء الفنادق ومختلف المرافق والمنشآت اللازمة للنشاط السياحي.

### 2. المواصلات والاتصالات السلكية واللاسلكية:

كما هو معروف وبالنسبة لأهمية المواصلات في السياحة، فإن الجزائر تمتلك شبكة طرقات تغطي تقريبا كل القطر الجزائري إلا أنه يجب تطويرها أكثر من أجل دفع القطاع وتنميته وفك العزلة على العديد من المناطق السياحية، خاصة الجنوب، وتتصل الأقطاب السياحية في الجزائر بشبكة مواصلات برية، بحرية وجوية تشكل عاملا هاما لتنمية القطاع.

\* السياحة الحضرية هي سياحة نهاية الأسبوع.

**1.2. شبكة الطرقات:**

يبلغ طول الشبكة الوطنية للطرقات في الجزائر ما يزيد عن 109.452 كلم منها 78.801 كلم مغطاة تتوزع كما يلي:<sup>1</sup>

- الطرق الوطنية 28275 كلم.
- الطرق الولائية 23926 كلم.
- الطرق البلدية 57251 كلم.

بالإضافة إلى الطريق السيار شرق غرب على امتداد 1200 كلم.

إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن هذه الشبكة تبقى ضعيفة مقارنة بالمساحة الكلية للوطن حيث يتواجد جزء كبير منها بالشمال الأمر الذي يبقي الصحراء الجزائرية بحاجة لجهود أكبر من أجل تتميتها وتطويرها.<sup>2</sup>

**2.2. شبكة السكك الحديدية:**

يبلغ طول شبكة السكة الحديدية 4700 كلم منها 1435 كلم شبكة عادية و1055 كلم شبكة ضيقة و305 كلم شبكة مزدوجة و299 كلم شبكة مكهربة وكل هذه الشبكة للسكك الحديدية مزودة بحوالي 200 محطة تغطي خاصة المناطق الشمالية وبذلك تبقى هذه الشبكة بعيدة عن تلبية الاحتياج الوطني بصفة عامة.<sup>3</sup>

**3.2. النقل الجوي:**

لقد شهدت الجزائر تطورا ملحوظا في الهياكل القاعدية للنقل الجوي تميز في إنجاز 453 مطارا على مختلف التراب الوطني منها 15 مطارا يرقى للمقاييس الدولية، وتغطي شركة الخطوط الجوية الجزائرية 37 محطة عبر أوروبا وإفريقيا والشرق الأوسط وحتى الولايات المتحدة الأمريكية والصين، وتغطي أيضا 13 مدينة داخلية تتمثل في أهم المدن الداخلية والمناطق السياحية لتكمل شبكة النقل البري والبحري. من أجل تطوير هذه الشبكة أكثر، فقد فتح المجال واسعا أمام الخواص مما أدى إلى ظهور

<sup>1</sup>- Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'environnement et du tourisme, Schéma Directeur D'Aménagement Touristique, Le diagnostic audit du tourisme algérien, 2008, p48.

<sup>2</sup>- Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'environnement et du tourisme, Ibid, p48.

<sup>3</sup>- Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'environnement et du tourisme, Ibid, p49.

<sup>4</sup>- بناء على مقابلة تمت مع مسؤول مكتب النقل الجوي بمديرية النقل لولاية باتنة.

العديد من الشركات الخاصة. لكن تبقى هذه الخطوط غير كافية ولا بد من تطويرها وتكثيف وتجديد الأسطول الجوي الجزائري وفتح محطات جديدة من أجل مسايرة الاحتياجات السياحية العالمية المتنامية<sup>1</sup>.

#### 4.2. النقل البحري:

على طول الساحل الجزائري البالغ 1200 كلم يتواجد 13 ميناء متعدد الاختصاصات، حيث يجري فيها نشاط اقتصادي واجتماعي مكثف بالإضافة إلى وجود عدد هام من الموانئ الصغيرة للصيد والترفيه السياحي والتي يمكن استغلالها من خلال تطوير النقل البحري ما بين المدن من طرف المؤسسات السياحية لتلبية حاجيات السياح<sup>2</sup>.

#### 5.2. الاتصالات السلكية واللاسلكية:

تلعب الاتصالات السلكية واللاسلكية دورا كبيرا في السياحة وقد خطت الجزائر في هذا القطاع خطوات كبيرة حيث أن الشبكة الهاتفية تغطي جل التراب الوطني بعدد 3.059.000 خط هاتفي ثابت، وما زال هذا القطاع يعرف عملية تطوير وتحديث مع تعميم الترقيم العددي، وإحداث شبكة الهاتف النقال التي وصل عدد مشتركها إلى 35.616.000 وهذا في سنة 2011، بالإضافة إلى دخول الجزائر في شبكة الانترنت العالمية وتطوير خدماتها لا سيما بعد إدخال نظام ADL، مما أدى إلى زيادة عدد مشتركها الذي بلغ 1.159.000 في سنة 2008. إن هذا التطور التكنولوجي يسمح بضمان راحة السائح وتلبية حاجياته وهو ما يتطلب مضاعفة الجهود في هذا المجال<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - وزارة تهيئة الإقليم، البيئة والسياحة، تشخيص وفحص السياحة الجزائرية، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، الكتاب 1، الجزائر، جانفي 2008، ص 45.

<sup>2</sup> - وزارة تهيئة الإقليم، البيئة والسياحة، تشخيص وفحص السياحة الجزائرية، المرجع نفسه، ص 46.

<sup>3</sup> - جامعة الدول العربية، الدول العربية أرقام ومؤشرات، العدد الرابع، 2013، ص 39.

## خامسا: قدرات الاستقبال

تتنوع وسائل الإقامة في الجزائر بين الفنادق ذات الملكية العامة والملكية الخاصة والجماعات المحلية، والقرى السياحية الموزعة خاصة في المناطق الساحلية والمخيمات، تتوزع هذه الأنواع حسب نوع المنتج السياحي. غير أن هذه القدرات ليست كافية ولا ترقى إلى تنوع الموارد السياحية الجزائرية بالإضافة إلى تمركزها في الشمال الجزائري. لقد عرفت طاقات الإيواء بالجزائر نموا مطردا هاما خلال الفترة (2014/2000)، حيث انتقلت طاقات الاستقبال من 77242 سريرا سنة 2000 لتبلغ 92377 سريرا سنة 2010، لتصل إلى 99141 سريرا في سنة 2014، ولكنها تبقى ضعيفة وغير كافية، ويمكن تحليل وضعية طاقات الإيواء كما يلي:

### 1. توزيع طاقات الإيواء حسب نوع المنتج:

تتوزع طاقات الإيواء حسب هذا التصنيف على خمسة أشكال والمتمثلة أساسا في المنتج الحضري، المنتج الشاطئي، الصحراوي، الحموي والجبلي. وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

### جدول رقم 13: توزيع طاقات الإيواء بحسب نوع المنتج السياحي خلال الفترة 2014-2000

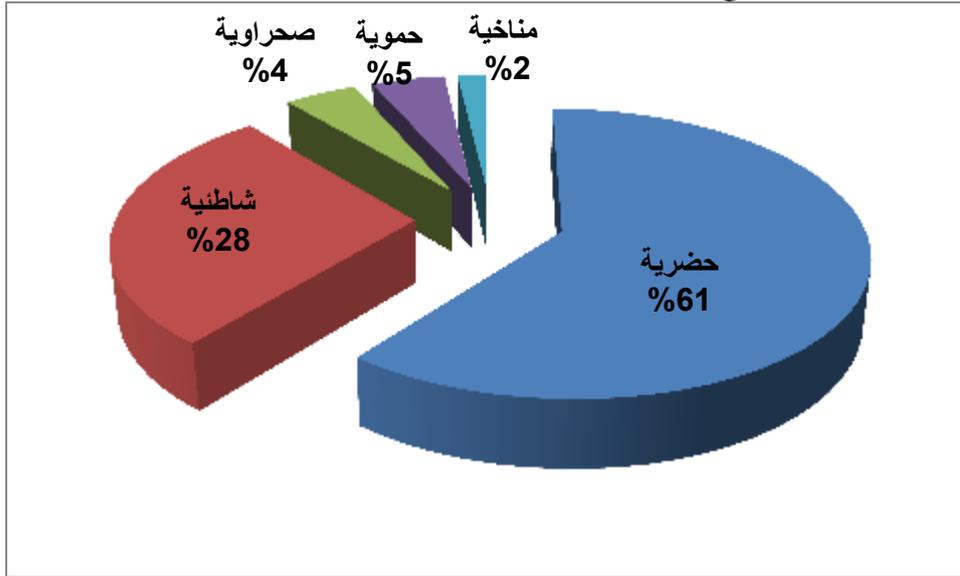
الوحدة: سرير

السنة	2000	2005	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	توزيع الأسرة
حضرية	33000	50311	44700	44905	52085	52445	54186	55988	59811	
شاطئية	25442	22000	23500	23804	31322	31322	29886	29886	28370	
صحراوية	9000	4431	11639	11649	3770	3770	5954	6058	4547	
حموية	8500	5742	4918	4906	4111	4111	5467	5467	4588	
مناخية	1300	1411	1119	1119	1089	1089	1405	1405	1825	
المجموع	77242	83895	85876	86383	92377	92737	96898	98804	99141	

المصدر: وزارة السياحة والصناعات التقليدية.

من خلال الجدول رقم 13 يتضح بأن طاقات الإيواء حسب نوع المنتج السياحي قد تركزت في صنفين رئيسيين من المنتجات السياحية (الحضرية والشاطئية) بأعداد كبيرة ذلك أن أغلب الفنادق تتواجد بالمدن الرئيسية شمال البلاد، تليها طاقات المنتج الصحراوي في المرتبة الثالثة بالرغم من أهمية هذا النوع من المنتج السياحي الذي تراهن عليه الدولة الجزائرية لكونه يشكل دعامة السياحة فيها. لكن على العموم فإن هذه الأنواع الثلاثة الأولى تشهد تحسنا ملحوظا من حيث العدد من سنة إلى أخرى، أما طاقات الإيواء للمنتجات المناخية والحموية فيتضح بأنها قليلة جدا على الرغم من تنوع المنتجات السياحية من هذا النوع على نطاق واسع من الوطن، وهي في حالة تذبذب من سنة إلى أخرى. ويمكن توضيح توزيع الطاقات الإيوائية حسب نوع المنتجات السياحية وترتيبها من حيث التركيز في الشكل الموالي:

#### شكل رقم 18: توزيع طاقات الإيواء بحسب نوع المنتج السياحي لسنة 2014



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدول رقم 13.

يتضح من الشكل رقم 18 تركز طاقات الإيواء السياحي على المنتجات السياحية الحضرية بنسبة 61% تليها كل من طاقات الإيواء الشاطئية والصحراوية والمعدنية بنسبة 28%، 5%، 4%، في حين بلغت نسبة طاقات الإيواء المناخية 2% وهو ما يعكس التوجه نحو الاهتمام بالسياحة الحضرية والسياحة الشاطئية.

## 2. توزيع طاقات الإيواء حسب درجة التصنيف:

تنقسم طاقات الإيواء في الجزائر حسب هذا المعيار إلى درجات (من درجة إلى خمس درجات بالنسبة للمصنفة وأخرى غير مصنفة)، ويظهر الجدول الموالي بأن طاقات الإيواء السياحي في الجزائر تتركز وفقا لهذا المعيار في غير المصنفة وفي الدرجة الثالثة. ويظهر أيضا بأن كل الأنواع في تزايد مستمر في غالب الأحيان، ما عدا في بعض الحالات حيث تصيبها انخفاضات وذلك بسبب عمليات إعادة التصنيف التي تقوم بها الوزارة الوصية.

## جدول رقم 14: توزيع طاقات الإيواء حسب درجة التصنيف خلال الفترة 2014-2000

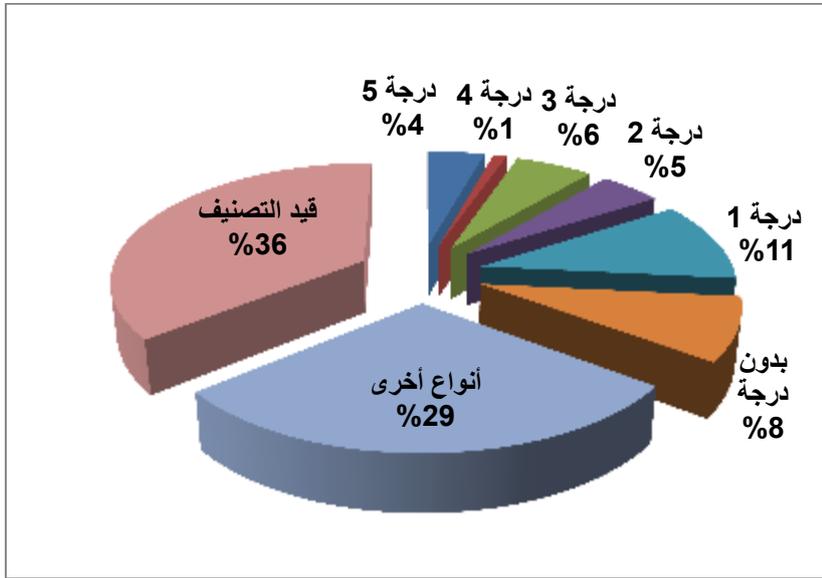
الوحدة: سرير

السنة	2000	2005	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	توزيع الأسرة
5 نجوم	3322	4590	5455	5455	4948	4948	3948	3948	4242	
4 نجوم	5190	3383	3743	3950	3560	3750	1533	1533	1600	
3 نجوم	30330	14807	11601	11700	13090	13180	4072	4072	5775	
نجمتين	5100	5800	5843	6044	8070	8070	2859	2859	4605	
نجمة واحدة	6200	2315	2378	2378	3804	3804	6806	6806	10639	
بدون نجمة	-	-	-	-	-	-	6450	6450	8406	
أنواع أخرى مصنفة	-	-	-	-	-	-	10693	10693	28475	
غير مصنفة	27100	53000	56856	56856	58905	58985	33156	35062	-	
قيد التصنيف	-	-	-	-	-	-	27381	27381	35399	
المجموع	77242	83895	85876	86383	92377	92737	96898	98804	99141	

المصدر: وزارة السياحة والصناعات التقليدية.

حسب التصنيف المعتمد ابتداء من سنة 2012 يوضح الشكل الموالي توزيع طاقات الإيواء حسب درجة التصنيف لسنة 2014 حيث أن 36% من طاقات الإيواء هي قيد التصنيف وهو ما يترجم الجهود المبذولة في هذا الجانب من طرف السلطات المعنية، تليها طاقات الإيواء الأخرى بنسبة 29% والمتمثلة في المراقد وغيرها من الإقامة، ثم طاقات الإيواء ذات الدرجة الأولى بنسبة 11%، بعدها طاقات الإيواء بدون درجة بنسبة 8%، تليها كل من طاقات الإيواء ذات الدرجة الثالثة والثانية والخامسة وأخيرا طاقات الإيواء ذات الدرجة الرابعة.

### شكل رقم 19: توزيع طاقات الإيواء حسب درجة التصنيف لسنة 2014



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدول رقم 14.

## المطلب الثاني: الطلب السياحي في الجزائر

يتم قياس الطلب السياحي في الجزائر وفقا لثلاثة أشكال، وذلك من خلال حساب التدفقات السياحية البشرية والتدفقات النقدية وأيضا من خلال عدد الليالي السياحية.

### أولا: التدفقات السياحية البشرية

يتميز الطلب السياحي في الجزائر وكغيره من الدول الأخرى بتدفقات سياحية بشرية داخلية وأخرى خارجة، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

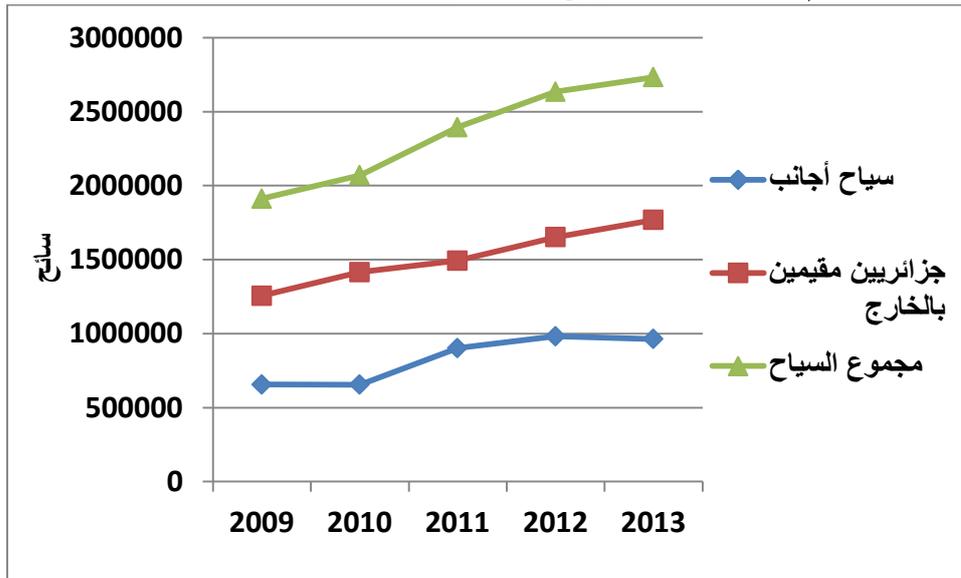
#### 1. دخول السياح للجزائر:

يتم تقسيم السياح الداخلين إلى الجزائر إلى سياح من جنسية جزائرية مقيمين بالخارج وإلى سياح من جنسيات غير جزائرية قادمين من خارج الجزائر أيضا.

#### 1.1. تطور السياح الداخلين:

يوضح الشكل رقم 20 تطور عدد السياح من سنة 2009 إلى سنة 2013، وذلك حسب تصنيف السياح إلى سياح من جنسية جزائرية وسياح أجانب. ومن خلاله يلاحظ بأن تدفق عدد السياح الإجمالي إلى الجزائر يشهد تحسنا ملحوظا من سنة إلى أخرى، حيث انتقل من 1.911.506 سائح سنة 2009 إلى 2.070.496 سائح سنة 2010 ثم إلى 2.394.887 سائح في سنة 2011 ليبلغ 2.634.056 سائح في سنة 2012 ليصل إلى 2.732.731 سائح في سنة 2013، وذلك بنسبة تطور تقدر بـ 3.75% للسنتين الأخيرتين، وتجدر الإشارة هنا إلى أن نسبة الجزائريين المقيمين بالخارج والذين زاروا الجزائر في سنة 2013 تمثل 64.72% في حين تمثل زيارة الأجانب للجزائر وفي نفس السنة نسبة 35.28%.

## شكل رقم 20: تطور السياح الداخلين للجزائر للفترة 2009-2013



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على إحصائيات وزارة السياحة والصناعات التقليدية.

### 2.1.1. السياح الأجانب الداخلين حسب الجنسية وحسب الغرض من الزيارة:

يتميز الطلب السياحي للأجانب على الجزائر بالتنوع سواء من حيث جنسيات

السياح أو من حيث الهدف من الزيارة كما يلي:

#### 1.2.1. السياح الأجانب حسب جنسياتهم:

تحتل كل من تونس وفرنسا في كل السنوات ريادة الدول المصدرة للسياح للجزائر، ففي سنة 2013 شهدت الجزائر توافد 533.222 سائحا من تونس و 118.726 سائحا من فرنسا<sup>1</sup>، والسبب في ذلك يعود للعلاقات التي تربط الجزائر بهما، حيث أن معظم الجالية الجزائرية المقيمة بالخارج تقطن بفرنسا وتونس، إضافة إلى قرب المسافة وسهولة إجراءات السفر والجدول التالي يمثل ترتيب أهم الدول المصدرة للسياح للجزائر لسنة 2013.

<sup>1</sup> - وزارة السياحة والصناعات التقليدية.

**جدول رقم 15: أهم الدول المصدرة للسياح للجزائر لسنة 2013**  
الوحدة: سائح

الدول	عدد السياح
تونس	533.222
فرنسا	118.726
الشرق الأوسط	41.415
اسبانيا	34.455
ليبيا	31.110
المغرب	26.760
الصين	24.444
إيطاليا	22.460
تركيا	14.549
ألمانيا	10.188

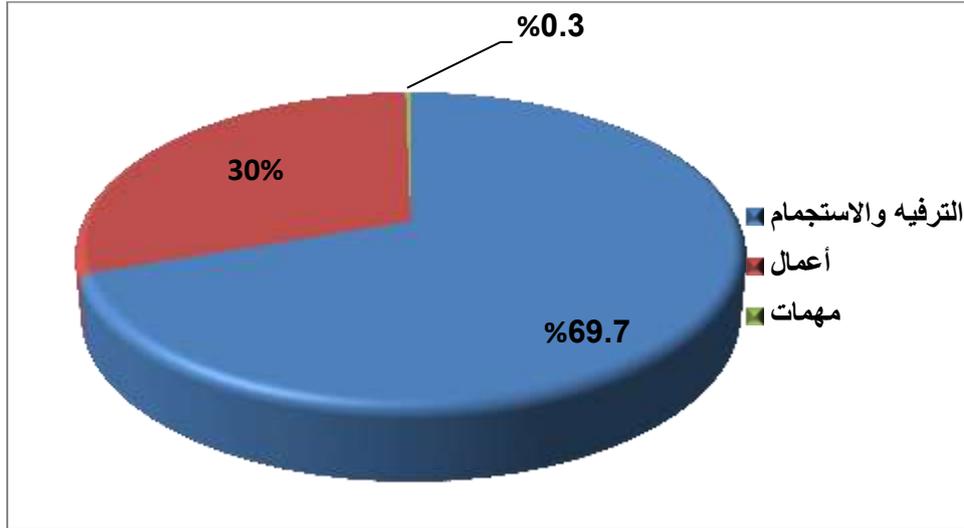
المصدر: وزارة السياحة والصناعات التقليدية

**2.2.1. السياح الأجانب حسب الغرض من الزيارة:**

يتم تصنيف السياح القادمين إلى الجزائر حسب الغرض من الزيارة إلى ثلاثة أصناف وهي الترفيهية والاستجمام، الأعمال والمهمات. لقد شهدت سنة 2013 توافد 672.353 سائحا أجنبيا لغرض الترفيهية والاستجمام بما يمثل نسبة 69.7% من إجمالي عدد السياح الأجانب، فيما توافد 288.756 سائحا أجنبيا لغرض القيام بأعمال وهو ما يمثل نسبة 30%، و في الأخير سجل 3044 سائحا أجنبيا لغرض القيام بمهمة وذلك بنسبة 0.3% فقط من إجمالي عدد السياح الأجانب<sup>1</sup>. ويمكن توضيح هذه النسب في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - وزارة السياحة والصناعات التقليدية.

## شكل رقم 21: توزيع السياح الأجانب حسب الغرض من الزيارة لسنة 2013



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على إحصائيات وزارة السياحة والصناعات التقليدية.

## 2. التدفقات السياحية الجزائرية للخارج:

هناك فئات عريضة من الجزائريين تفضل القيام برحلات سياحية إلى بلدان أخرى بالرغم من المقومات السياحية المعتبرة التي تمتلكها الجزائر، وهذا لأسباب عدة يمكن توضيحها لاحقا.

## 1.2. تطور عدد السياح الجزائريين للخارج وأهم الوجهات السياحية:

بلغ عدد السياح الجزائريين الذين توجهوا إلى الخارج سنة 2009 حوالي 1.676.619 سائح وقد ارتفع هذا العدد إلى 1.757.471 سائح في سنة 2010، وبالرغم من تسجيل انخفاض في سنة 2011 بعدد 1.714.654 سائح إلا أن العدد عاد للارتفاع ليصل في سنة 2012 إلى 1.910.558 سائح ثم إلى 2.135.523 سائح في سنة 2013<sup>1</sup>، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

<sup>1</sup> - وزارة السياحة والصناعات التقليدية.

## جدول رقم 16: تطور عدد السياح الجزائريين للخارج للفترة 2000-2013

الوحدة: سائح

السنة	العدد
2000	1.006.382
2005	1.513.491
2008	1.539.406
2009	1.676.619
2010	1.757.471
2011	1.714.654
2012	1.910.558
2013	2.135.523

المصدر: وزارة السياحة والصناعات التقليدية

يأتي ترتيب البلدان المفضلة من حيث الوجهة مشابهة إلى حد كبير لترتيب السياح الأجانب الوافدين إلى الجزائر، فتونس تحتل المرتبة الأولى وذلك لتوفرها على مزايا عديدة كغياب التأشيرة، القرب الجغرافي والعرض السياحي المتميز. لقد سجلت تونس سنة 2013 توافد 953.404 سائح جزائري تليها فرنسا بـ 560.000 سائح والملاحظ أن تونس وفرنسا استقطبتا ما نسبته 70% من السياح الجزائريين لنفس السنة، أما باقي الدول المستقبلية لهم فتمثلت في المملكة العربية السعودية ومعظمهم لغرض الحج والعمرة بعدد 195.197 سائح، ثم اسبانيا بـ 99.658 تليها كلاً من تركيا بـ 91.765 سائح والمغرب بـ 84.601 سائح<sup>1</sup>.

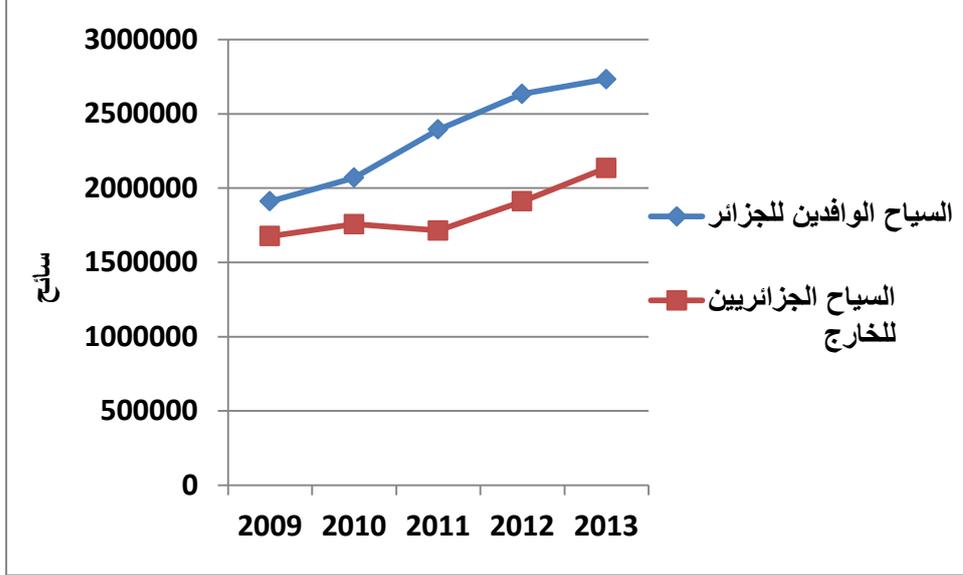
## 2.2. مقارنة الطلب على السياحة في الجزائر وطلب الجزائريين على السياحة في الخارج:

تسعى الجزائر منذ فترة زمنية طويلة إلى التحول من بلد مصدر للسياح إلى بلد مستقبل لهم، إلا أن أحداث العنف التي شهدتها فترة التسعينيات وعوامل أخرى كنقص هياكل الاستقبال وعدم ارتقائها للمواصفات المطلوبة عالمياً حالت دون تحقق ذلك من خلال تأثيرها على جانبي العرض والطلب السياحيين معاً، ومع التحسن النسبي في الجانب الأمني والعوامل الأخرى بدأت السياحة في الجزائر تستعيد نوعاً ما عافيتها، الأمر الذي مكن من استقطاب عدد سياح أكبر من المتدفقين للخارج، حيث ارتفع عدد السياح الوافدين للجزائر إلى 2.732.731 سائح سنة 2013 مقابل 2.135.523 سائح

1- وزارة السياحة والصناعات التقليدية.

للخارج، وبالتالي أصبحت الجزائر بلدا مستقبلا للسياح أكثر منه مصدرا لهم، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 22: تدفق السياح من وإلى الجزائر للفترة 2009-2013



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على إحصائيات وزارة السياحة والصناعات التقليدية.

### ثانيا: التدفقات السياحية النقدية

تدرج المعاملات الاقتصادية التي تتم بين المقيمين وغير المقيمين في حساب خاص لكل دولة ضمن ميزان المدفوعات، ويجري تقسيم هذه المعاملات إلى مجموعات متجانسة وهي المعاملات السلعية (ميزان التجارة المنظورة) والمعاملات الخدمية (التجارة غير المنظورة) ومن بينها تجارة الخدمات السياحية، ولم تجر العادة على تقسيم معاملات ميزان المدفوعات بحسب طبيعة النشاط ذاته على أسس قطاعية مثل ميزان المدفوعات السياحي أو الصناعي ومع ذلك لا يوجد مانع من إجراء هذا التقسيم لأغراض التحليل<sup>1</sup>، حيث تعتبر التدفقات السياحية النقدية من دولة لأخرى شكل آخر من أشكال قياس حجم الطلب السياحي من وإلى دولة ما، وهذا من خلال ميزان التدفقات السياحية والذي يتكون من الإيرادات السياحية، النفقات السياحية ورصيد الميزان السياحي.

<sup>1</sup> - محمد البنا، اقتصاديات السياحة والفندقة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 264.

**1. الإيرادات السياحية في الجزائر:**

تتكون إيرادات السياحة الدولية من نفقات الزوار الدوليين القادمين، بما في ذلك المدفوعات الموجهة لشركات النقل الوطنية لغرض النقل الدولي، والمبالغ المدفوعة مقدما نظير الخدمات والسلع التي يتم الحصول عليها في بلد الوجهة. وتعرف الإيرادات السياحية في الجزائر ارتفاعا ملحوظا، فقد انتقلت هذه الإيرادات من 300 مليون دولار أمريكي في سنة 2008 إلى 330 مليون دولار أمريكي سنة 2009 ثم إلى 400 مليون دولار أمريكي سنة 2010 لتصل إلى 470 مليون دولار أمريكي في سنة 2012<sup>1</sup>، وهو ما يبينه الجدول الموالي:

**جدول رقم 17: تطور الإيرادات السياحية في الجزائر للفترة 2008-2012**

الوحدة: مليون دولار أمريكي

السنة	2008	2009	2010	2011	2012
الإيراد السياحي	300	330	400	430	470
نسبة التطور %	-	10	21.21	7.5	9.30

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على إحصائيات وزارة السياحة والصناعات التقليدية.

من خلال التحليل السابق يلاحظ الارتفاع البسيط في الإيرادات السياحية المحققة في الجزائر رغم تزايد عدد السياح، فبقسمة الإيرادات السياحية المحصلة على عدد السياح المتدفقين يمكن الحصول على متوسط الإيراد السياحي المحقق من كل سائح زار الجزائر، وهو ما يبينه الجدول التالي:

<sup>1</sup> - وزارة السياحة والصناعات التقليدية.

## جدول رقم 18: متوسط الإيراد السياحي المحقق من كل سائح للفترة 2012-2008

الوحدة: واحد دولار أمريكي

السنة	2008	2009	2010	2011	2012
متوسط الإيراد	169.3	172.7	193.2	179.6	178.4

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدول رقم 17 والشكل رقم 22.

يتضح من الجدول رقم 18 أن متوسط الإيراد المحقق من كل سائح زار الجزائر قد تراوح معدله بين 169.3 و193.2 دولار أمريكي خلال الفترة 2012-2008، وهو ما يترجم ارتفاع الإيرادات السياحية المحصلة بنسبة أقل من ارتفاع عدد السياح الوافدين.

### 2. نفقات السياح الجزائريين في الخارج:

تمثل هذه النفقات مجموع ما ينفقه السياح الجزائريين في بلدان أخرى، بما في ذلك المدفوعات الموجهة لشركات النقل الأجنبية لغرض النقل الدولي. والجدول أدناه يوضح تطور النفقات السياحية للجزائريين في الخارج.

## جدول رقم 19: تطور نفقات السياح الجزائريين في الخارج للفترة 2012-2008

الوحدة: مليون دولار أمريكي

السنة	2008	2009	2010	2011	2012
النفقات السياحية	394	470	500	490	520
نسبة التطور %	-	19,3	6,4	-2	6,12

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على إحصائيات وزارة السياحة والصناعات التقليدية.

يتضح من الجدول رقم 19 أن نفقات السياح الجزائريين تشهد نموا معتبرا نظرا لزيادة أعداد السياح الجزائريين للدول الأجنبية ولزيادة معدلات إنفاقهم، حيث تطورت نفقاتهم تطورا كبيرا من سنة 2008 إلى سنة 2012، فقد انتقلت من 394 مليون دولار أمريكي في سنة 2008 إلى 500 مليون دولار أمريكي سنة 2010 لتتخفص في سنة 2011، وترتفع مرة أخرى في سنة 2012 بمعدل تطور 6.12% مقارنة بسنة 2011.

أما فيما يخص تطور متوسط إنفاق السياح الجزائريين في الخارج فقد تميز هو أيضا بالتغير، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

### جدول رقم 20: تطور متوسط إنفاق السياح الجزائريين في الخارج للفترة 2012-2008

الوحدة: واحد دولار أمريكي

السنة	2008	2009	2010	2011	2012
متوسط الإنفاق	256.01	280.42	284.57	281.44	272.25

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدول رقم 16 والجدول رقم 19.

يتضح من الجدول رقم 20 أن متوسط إنفاق السياح الجزائريين في الخارج قد ارتفع من 256.01 دولار أمريكي في سنة 2008 ليصل إلى 284.57 دولار أمريكي في سنة 2010 لينخفض بعدها ويبلغ 272.25 دولار أمريكي سنة 2012.

### 3. رصيد الميزان التجاري السياحي:

رصيد الميزان التجاري السياحي هو الفرق بين ما يمر من متحصلات خاصة بالسياحة القادمة مطروحا منه مدفوعات السياحة العكسية إلى الخارج، أي سياحة المواطنين خارج بلدانهم، وبتفحص وضعية رصيد الميزان التجاري السياحي في الجزائر خلال الفترة 2012-2008، والموضح في الجدول رقم 21 يتضح بأنه يشهد عجزا دائما نظرا لضعف إيرادات السياحة مقارنة بنفقاتها، إذ سجل أكبر عجز سنة 2009 والذي يقدر بـ 140 مليون دولار أمريكي.

### جدول رقم 21: رصيد الميزان التجاري السياحي للفترة 2012-2008

الوحدة: مليون دولار أمريكي

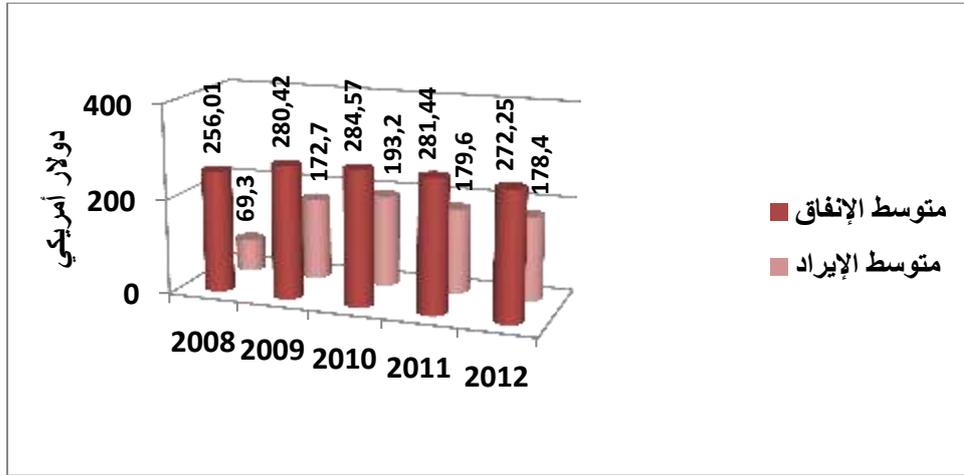
السنة	2008	2009	2010	2011	2012
الرصيد	-94	-140	-100	-60	-50

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدول رقم 17 والجدول رقم 19.

يرجع السبب الرئيسي للعجز في رصيد الميزان التجاري السياحي إلى تزايد عدد السياح الجزائريين للخارج، وكذا ارتفاع متوسطات إنفاقهم مقارنة بمتوسطات الإيرادات المحصلة من السياح القادمين للجزائر، نظرا لكون أغلب السياح الوافدين هم جزائريون

مقيمون بالخارج، حيث لم يتجاوز متوسط الإيراد السياحي المحصل في أحسن حالاته 193.2 دولار أمريكي، أما متوسط الإنفاق للسياح الجزائريين بالخارج فلم ينخفض في أسوأ حالاته عن 256.01 دولار أمريكي، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

### شكل رقم 23: مقارنة لمتوسط الإيراد المحصل ومتوسط الإنفاق المدفوع للفترة 2008-2012



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدول رقم 18 والجدول رقم 20.

### ثالثا: الليالي السياحية

تعتبر الليالي السياحية بمختلف تصنيفاتها شكل آخر من أشكال قياس الطلب السياحي، والتي تعتمد على عدد الليالي التي يتم قضاؤها في الفنادق، ومن المعهود أن معدل تغير عدد الليالي السياحية لغير المقيمين\* يتناسب طرذا مع معدل تغير عدد السياح الوافدين، إلا أن ذلك ليس قاعدة مطلقة، فهناك مجموعة من العوامل الأخرى التي تساهم في تحديد مدة المكوث للسائحين، كنوعية السياح الوافدين سواء كانوا من متوسطي الدخل أو من ذوي أصحاب الدخل العالية.

ونظرا لغياب الإحصائيات المتعلقة بعدد الليالي السياحية للجزائريين في الخارج، سيتم التطرق فقط لعدد الليالي السياحية التي تتم في الجزائر من قبل السياح الأجانب والجزائريين الوافدين غير المقيمين أو من طرف المقيمين في الجزائر سواء كانوا جزائريين أم أجانب، والتي تشهد نموا متزايدا نظرا لتزايد عدد السياح.

\* تعتبر الليالي السياحية لغير المقيمين شكلا من أشكال الطلب الخارجي على السياحة في الجزائر من خلال الطلب على الإقامة في الفنادق، على عكس الليالي السياحية للمقيمين والتي يمكن التعبير عنها كطلب سياحي محلي.

**1. تصنيف الليالي السياحية:**

يتم تصنيف الليالي السياحية بالجزائر وفقا لعدة معايير من بينها معيار الجنسية والإقامة وكذا معيار درجة الفندق وفقا لما يلي:

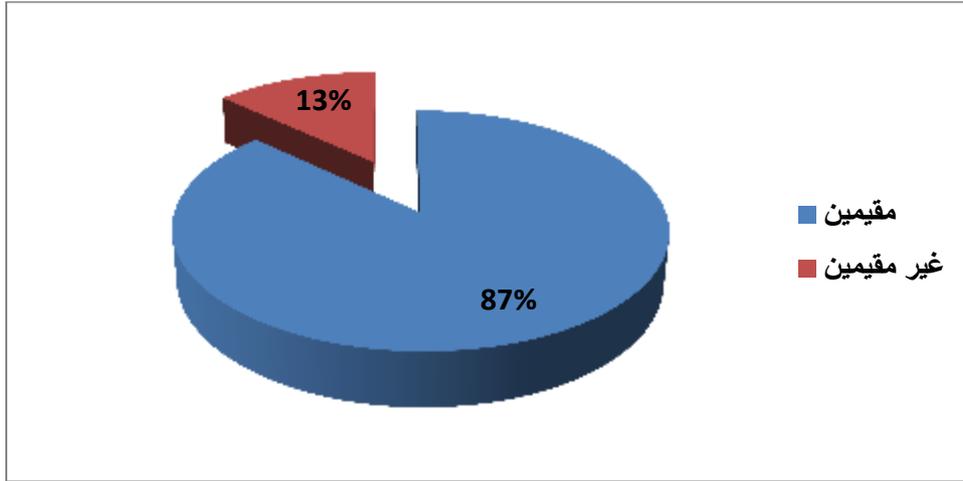
**1.1. حسب معيار جنسية السائح:**

يتم تقسيم الليالي السياحية في الجزائر حسب هذا المعيار بحسب الجنسية التي يحملها السائح، وبالتالي من الطبيعي جدا أن تكون أغلبها لسياح من جنسية جزائرية لكون أن معظم الليالي هي لمقيمين في الجزائر وأيضا لأن شريحة كبيرة من السياح الوافدين على الجزائر من بلدان الخارج هم من جنسية جزائرية ويمثلون الجالية الجزائرية في الخارج. تأتي بعدها الليالي السياحية للسياح من كافة دول العالم وبالأخص الليالي السياحية للسياح الفرنسيين والتونسيين، وهو ما يبينه توزيع الليالي السياحية لسنة 2011 في الملحق رقم 01.

**2.1. حسب معيار الإقامة:**

يبين الشكل أدناه تصنيف الليالي السياحية في الجزائر وفقا لمعيار الإقامة لسنة 2011، والذي يوضح بأن أغلب الليالي السياحية التي تتم في الفنادق هي لمقيمين وهذا بنسبة 87% من إجمالي الليالي السياحية، أما الليالي السياحية لغير المقيمين فهي لا تمثل سوى 13% من إجمالي الليالي، ويرجع ذلك لضعف توافد السياح الأجانب والجزائريين المقيمين بالخارج وضعف طلبهم على الإيواء الفندقي خاصة من قبل الجزائريين، والسبب في ذلك يعود إلى عادات المبيت عند الأهل والأصدقاء واستئجار الشقق الخاصة التي يفضلها الكثير عن الإيواء بالفنادق.

## شكل رقم 24: تصنيف الليالي السياحية حسب معيار الإقامة لسنة 2011

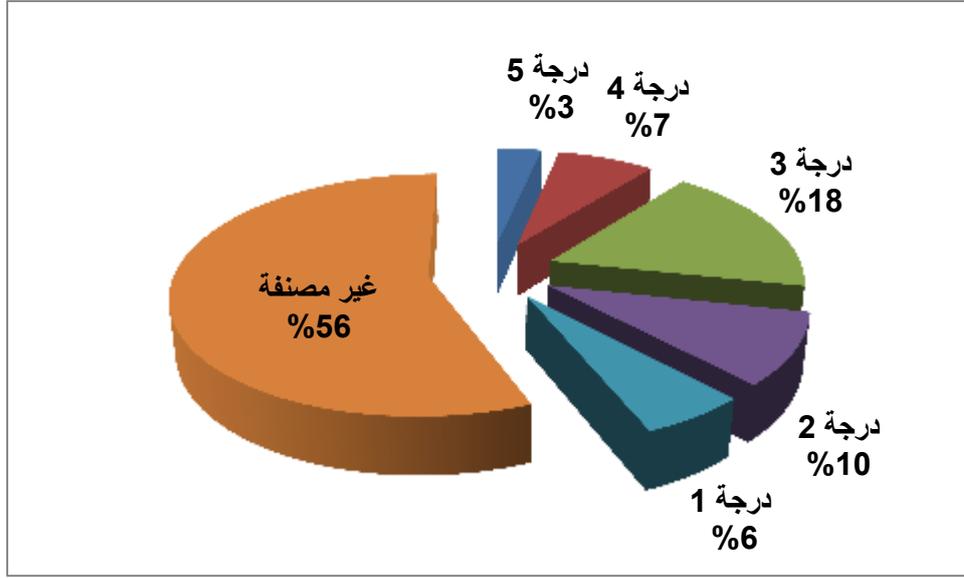


المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الملحق رقم 01 الخاص بتوزيع الليالي السياحية في الفنادق الجزائرية لسنة 2011 حسب إحصائيات وزارة السياحة والصناعات التقليدية (أنظر قائمة الملاحق).

## 3.1. حسب معيار درجة تصنيف الفندق:

يعتمد هذا المعيار على درجة الفندق الذي تتم فيه الليالي السياحية إن كان غير مصنف أو مصنف ودرجة التصنيف إن كان كذلك، وحسب هذا المعيار فإن أغلب الليالي السياحية بالجزائر تتم في فنادق غير مصنفة بنسبة 56%، نظرا لكون أغلب الطاقات الفندقية غير مصنفة. أما باقي الليالي السياحية والمقدرة بنسبة 44% فتحتل فيها الليالي السياحية في فنادق الدرجة الثالثة أكبر قسم تليها الليالي في فنادق الدرجة الثانية، ثم الرابعة والأولى والخامسة على التوالي وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

## شكل رقم 25: تصنيف الليالي السياحية حسب درجة تصنيف الفنادق لسنة 2011



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الملحق رقم 01.

## 2. تطور الليالي السياحية:

يتضح من الجدول رقم 22 أن إجمالي الليالي السياحية في الجزائر يشهد نموا سنويا معتبرا للفترة 2008-2011، فقد سجلت 5.346.543 ليلة سياحية سنة 2008 لترتفع إلى 6.329.472 ليلة سياحية في سنة 2011، ويقدر المتوسط السنوي لعدد الليالي السياحية للفترة المذكورة بـ 5.815.297، كما تمثل 5.097.876 ليلة سياحية متوسط عدد الليالي السياحية للمقيمين و717.421 ليلة سياحية فقط كمتوسط لعدد الليالي السياحية لغير المقيمين، وهي نتيجة حتمية لعدم توافد السياح ذوي الجنسيات الأجنبية للجزائر.

**جدول رقم 22: تطور الليالي السياحية في الجزائر للفترة 2008-2011**  
الوحدة: ليلة سياحية

التطور %	ليالي لغير مقيمين	التطور %	ليالي للمقيمين	التطور %	المجموع	الليالي السياحية السنة
-	595.747	-	4.750.796	-	5.346.543	2008
13.2	674.467	4.6	4.971.372	5.6	5.645.839	2009
11.8	754.103	4.3	5.185.231	5.2	5.939.334	2010
13.3	854.367	5.8	5.484.105	6.6	6.329.472	2011
	<b>2.869.684</b>		<b>20.391.504</b>		<b>23.261.188</b>	المجموع
	<b>717.421</b>		<b>5.097.876</b>		<b>5.815.297</b>	المتوسط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على إحصائيات وزارة السياحة والصناعات التقليدية.

وبالنسبة للشريحة المسؤولة عن النمو الايجابي المسجل، فمن خلال ملاحظة الجدول يتبين بأن الطلب على الليالي السياحية في الجزائر يتميز بالزيادة بالنسبة لكلتا الشريحتين المقيمين أو غير المقيمين، ولكن بتأثير أكبر لشريحة المقيمين في الجزائر باعتبارها تمثل الأغلبية.

## المطلب الثالث: مؤشرات ضعف الطلب السياحي على الجزائر وعوائق تنميته

تعرف التدفقات السياحية الدولية في مختلف أرجاء بلدان العالم توسعا كبيرا خاصة من خمسينيات القرن الماضي إلى غاية اليوم كما سبقت الإشارة إليه في المبحث الأول إلا أن نصيب الجزائر منها يبقى ضعيفا، وهو ما يبرزه نصيبها من تدفقات السياح والإيرادات السياحية الدولية على المستوى العالمي.

### أولا: تطور نصيب الجزائر من التدفقات السياحية الدولية

رغم التدفقات الكبيرة للسياحة الدولية عبر العالم، إلا أن رصيد الجزائر منها يبقى ضعيفا ولا يكاد يذكر من حيث تدفقات السياح الدولية أو الإيرادات النقدية.

#### 1. تطور نصيب الجزائر من حيث تدفقات السياح الدولية:

يمكن توضيح نصيب الجزائر من التدفقات السياحية الدولية للفترة 2008-2013 من خلال حساب الرصيد\* كما في الجدول رقم 23:

### جدول رقم 23: نصيب الجزائر من التدفقات السياحية الدولية للفترة 2008-2013

الوحدة: مليون سائح دولي

السنة	عدد السياح الدوليين في الجزائر	عدد السياح الدوليين في العالم	رصيد الجزائر %
2008	1.77	917	0.19
2009	1.91	882	0.22
2010	2.07	940	0.22
2011	2.39	995	0.24
2012	2.63	1035	0.25
2013	2.73	1087	0.25

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على إحصائيات وزارة السياحة والصناعات التقليدية بالنسبة للتدفقات السياحية الدولية للجزائر، وعلى إحصائيات المنظمة العالمية للسياحة بالنسبة للتدفقات السياحية الدولية في العالم.

يتضح من الجدول أعلاه، أن الجزائر لا تستقطب سوى 0.25% من عدد السياح في العالم وهذا في أحسن الأحوال، وقد سجلت هذه النسبة في سنتي 2012 و2013 وبالرجوع للفترة فإن التحسن بطيء جدا وهو ما يترجم ضعف الطلب السياحي الدولي على الجزائر.

\* يتم حساب الرصيد بقسمة عدد السياح في الجزائر على عدد السياح في العالم وضرب الحاصل في 100.

## 2. تطور نصيب الجزائر من الإيرادات السياحية الدولية:

تميزت النسبة التي تحصلت عليها الجزائر من إيرادات السياحة الدولية من إجمالي الإيرادات السياحية الدولية في العالم بأنها ضعيفة جدا وهي أضعف من نسبة تدفقات السياح الدولية للجزائر من مجموع العالم، وهو ما يبينه الجدول رقم 24.

### جدول رقم 24: نصيب الجزائر من الإيرادات السياحية الدولية للفترة 2012-2008

الوحدة: مليار دولار أمريكي

السنة	إيرادات السياحة الدولية في الجزائر	إيرادات السياحة الدولية في العالم	رصيد الجزائر %
2008	0.3	941	0.03
2009	0.33	883	0.04
2010	0.4	927	0.04
2011	0.43	1030	0.04
2012	0.47	1078	0.04

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على إحصائيات وزارة السياحة والصناعات التقليدية بالنسبة للإيرادات السياحية الدولية للجزائر، وعلى إحصائيات المنظمة العالمية للسياحة بالنسبة للإيرادات السياحية الدولية في العالم.

يتضح من الجدول أن النسبة لم تتعدى 0.04% ويعود هذا الضعف لسببين رئيسيين والمتمثلان في ضعف توافد السياح الدوليين على الجزائر، وضعف متوسط إنفاق السياح الوافدين للجزائر مقارنة بمتوسط إنفاق السياح في العالم، حيث يمثل متوسط الإيراد المحصل من السائحين في الجزائر ما قيمته 193.2 دولار أمريكي في سنة 2012، في حين يفوق متوسط الإيراد المحصل من السياح عبر العالم 991.7 دولار أمريكي لنفس السنة.

## ثانيا، مساهمة قطاع السياحة في التنمية الاقتصادية

تعد مساهمة قطاع السياحة في الناتج الداخلي الخام وتوفير مناصب الشغل وكذا ميزان المدفوعات في الجزائر ضعيفة أيضا، وهذا انعكاس لضعف الطلب السياحي على الجزائر.

### 1. مساهمة قطاع السياحة في الناتج المحلي الإجمالي:

يعتبر قطاع السياحة من القطاعات المكونة للناتج المحلي الإجمالي وبشكل ملحوظ في العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، إذ تشير إحصائيات المنظمة العالمية للسياحة إلى أن معدل مساهمة قطاع السياحة في الناتج المحلي الإجمالي العالمي وصل إلى 9% سنة 2013<sup>1</sup>.

وبالنسبة للجزائر فإن مساهمة قطاع السياحة في الناتج المحلي الإجمالي تعد جد ضعيفة كما يتضح من الجدول الآتي:

### جدول رقم 25: مساهمة قطاع السياحة في الناتج المحلي الإجمالي للفترة 2012-2008

بالنسبة المئوية

السنة	2008	2009	2010	2011	2012
المساهمة	2.05	2.3	2.3	2.4	2.6

المصدر: وزارة السياحة والصناعات التقليدية.

من خلال الجدول يتضح بأن مساهمة الإيرادات السياحية في الناتج المحلي الإجمالي تمثل نسبة ضعيفة جدا حيث لم تتجاوز 2.6% كحد أقصى خلال الفترة، كما كانت هذه المساهمة في أدنى مستوى لها سنة 2008 بنسبة 2.05%.

إن ضعف مردودية القطاع السياحي ومحدودية مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي يعود أساسا إلى أن هذا القطاع لم يكن من أولويات التنمية الاقتصادية منذ الاستقلال، ومرد ذلك اعتماد الدولة على قطاع المحروقات باعتباره الأكثر أهمية في تحقيق التنمية الاقتصادية للبلاد بوتيرة أسرع، وذلك عكس كثير من الدول العربية غير النفطية والتي وضعت القطاع السياحي ضمن الأولويات الاستراتيجية للتنمية الاقتصادية

<sup>1</sup> - World Tourism Organization, Tourism Highlights, 2014 Edition, p02.

منذ زمن بعيد على عكس الجزائر، حيث لم يستفد القطاع من الاهتمام المطلوب إلا في وقت متأخر، الأمر الذي انعكس سلبا على النتائج المحققة فيه.

## 2. مساهمة قطاع السياحة في توفير فرص العمل:

يعد قطاع السياحة من بين أكبر القطاعات توفيراً للوظائف باعتبارها صناعة كثيفة العمالة، حيث تساهم في خلق مناصب الشغل بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال القطاعات الداعمة لقطاع السياحة. ويمكن توضيح فرص العمل المباشرة وغير المباشرة التي يوفرها القطاع السياحي في الجزائر وفي بعض الدول العربية في الجدول التالي:

### جدول رقم 26: مساهمة قطاع السياحة في توفير فرص العمل المباشرة وغير المباشرة في بعض الدول العربية لسنة 2013

الوحدة: ألف عامل

البلد	الجزائر	تونس	المغرب	مصر
عدد المشتغلين	747	472.8	1797.8	2847.8
النسبة من مجموع العمالة %	7.1	13.8	16.7	11.5

Source: - World Travel & Tourism Council, Travel & Tourism Economic Impact 2014 Algeria, London, 2014, p08.

من خلال الجدول يلاحظ أن عدد العمال في القطاع السياحي في الجزائر يمثل 747 ألف عامل، وهو يفوق عدد العمال في تونس، وأقل من العمالة المحققة في المغرب ومصر. لكن إذا أخذ بحجم العمالة الإجمالي في مختلف هذه الدول بعين الاعتبار، يمكن القول بأن نسبة حجم العمال في القطاع السياحي في الجزائر بالنسبة للمجموع العام يبقى غير كافيا وضعيفا من حيث قدرته في توفير فرص العمل، وهو ما يتجلى بنسبة 7.1% في حين نجدها في الدول العربية الأخرى الممثلة في الجدول لا تقل عن 11.5%.

وعلى الرغم من ضعف نسبة عدد عمال القطاع السياحي في الجزائر من إجمالي العمالة، إلا أن هذا لا يمكنه إخفاء التطور الكبير الذي شهده القطاع السياحي من حيث عدد العمال، فعدد العمال في الفنادق والمقاهي والمطاعم، وهم يمثلون أكبر شريحة من عمال قطاع السياحة قد تطور إلى 364 ألف عامل سنة 2013، وإن تم هذا النمو بهذه

السرعة والاتجاه فنسبة العمال في القطاع السياحي في الجزائر بالنسبة للعمالة الإجمالية سترتفع أكثر، وقد تقترب من النسب المحققة من طرف الدول العربية الأخرى.

### 3. مساهمة قطاع السياحة في ميزان المدفوعات:

يمثل الناتج السياحي قيمة بيع المنتج السياحي إلى أعداد السائحين والذين هم في حالات كثيرة من غير المقيمين، والذين يدفعون بالعملة الصعبة نظير إشباع رغباتهم السياحية، لذا فإن السياحة تعتبر مصدرا من مصادر الدخل الأجنبي، فتقاس أهميتها الاقتصادية أيضا بحجم تأثيرها على ميزان المدفوعات، ويتحدد هذا التأثير بالقيمة الصافية للميزان السياحي ونسبتها إلى النتيجة الصافية للميزان التجاري سواء أكانت سالبة أم إيجابية، فإذا كانت النتيجة الصافية للميزان التجاري سالبة وكانت النتيجة الصافية للميزان السياحي إيجابية فإنه قد يغير العجز في الميزان التجاري إلى فائض أو يخفف منه على الأقل، أما إذا كانت النتيجة الصافية للميزان التجاري إيجابية وكانت النتيجة الصافية للميزان السياحي إيجابية أيضا، فإنها ستعزز النتيجة الإيجابية المحققة في الميزان التجاري. إن الجدول الموالي يمثل وضعية الميزان التجاري السياحي في الجزائر للفترة 2008-2012.

#### جدول رقم 27: رصيد الميزان التجاري السياحي للفترة 2008-2012

الوحدة: مليون دولار أمريكي

السنة	2008	2009	2010	2011	2012
الرصيد	-94	-140	-100	-60	-50

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدول رقم 14.

يتضح من الجدول أن الميزان السياحي للجزائر لم يحقق أي فوائض طيلة الفترة، وهذا يعني أنه يخفض من قيمة الفوائض المسجلة في الميزان التجاري والناتجة عن ارتفاع أسعار البترول.

عموما يتبين أن مساهمة قطاع السياحة في التنمية الاقتصادية بالجزائر تبقى جد متواضعة مقارنة بالإمكانات المتوفرة، وذلك لمجموعة من العوائق التي يعاني منها.

### ثالثا: عوائق تنمية الطلب السياحي على الجزائر

يعاني قطاع السياحة من العديد من المعوقات والتي حالت دون تطوره رغم خطط التنمية السياحية المتبعة في القضاء عليها، خاصة فيما يخص النقص الكبير في هياكل الإيواء وعدم الاستغلال الأمثل لها مقارنة بدول الجوار، وتدهور مستوى الخدمات وغياب الوعي السياحي والثقافة السياحية لدى المجتمع الجزائري، إضافة إلى ارتفاع مستوى الأسعار، كل هذه العوامل أدت إلى عزوف الكثير من السياح عن زيارة الجزائر، بل وعملت أيضا على تدهور السياحة الداخلية وتوجه العديد من المواطنين إلى الدول المجاورة كمقصد سياحي عوضا عن مناطق أخرى في الوطن تعتبر أفضل منها من حيث المقومات الطبيعية.

كما يعتبر الجانب الأمني المضطرب والذي شهدته الجزائر من بين أبرز نقاط الضعف ومن بين أهم مسبباتها على حد سواء، وفيما يلي أهم العوائق التي تواجه تنمية الطلب السياحي على الجزائر.

#### 1. الأمن السياحي:

من الطبيعي أن تتطلب العملية السياحية ضمان أمن وسلامة السائح وكل ما يملك من أي مساس مادي أو معنوي، سواء من طرف القائمين على تسيير المرفق السياحي أو من عامة الناس. إن الإخلال بهذا الشرط سيؤدي حتما إلى إلحاق أضرار مادية ومعنوية بليغة بالسياحة، كتقليص مدة الإقامة المبرمجة من طرف السائح أو عدم العودة إلى المرفق مرة أخرى أو اللجوء إلى تشويه صورة المتعاملين معه، وبالتالي طعن السياحة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ويبقى الرهان القائم حاليا هو تفادي الرجوع إلى الأوضاع الأمنية السابقة التي عاشتها الجزائر وكذا القضاء على عمليات الاختطافات التي طالت الرعايا الأجانب التي عرفها الجنوب الجزائري خاصة والتي أثرت سلبا وبصفة خاصة على السياحة الصحراوية في الجزائر، لغرض الابتزاز المالي للحكومات التي ينتمي إليها هؤلاء السياح.

## 2. نقص هياكل الإيواء:

تعتبر الحظيرة الفندقية في الجزائر ضعيفة جدا من حيث عدد الأسرة المتوفرة ومن حيث الخدمات المقدمة بها، فالطاقة الاستيعابية للفنادق بالجزائر ورغم حجمها المعتبر إلا أنها لا تكاد تذكر، فالجزائر بطاقة استيعابية تقدر بـ 99.141 سرير. إضافة إلى النقص في هياكل الإيواء، تسجل الفنادق الجزائرية عدم الاستغلال الأمثل لهذه الهياكل بخصوص التناسب بين الأسرة وإجمالي الليالي السياحية (إشغال السرير)، فالجزائر عرفت بلوغ 68 ليلة لكل سرير متاح في سنة 2012<sup>1</sup>.

إن ضعف هياكل الإيواء يعود لضعف الاستثمار في التجهيزات السياحية، وكذا لتغيير طبيعة ونشاط بعض الهياكل ذات العلاقة بالفنادق والإطعام والخدمات (تحول الفنادق إلى مرآقد، تحويل أغلب فنادق الشبكة العابرة للأطلس في الجزائر إلى أنشطة أخرى، غلق بعض الفنادق). أما بالنسبة لضعف إشغال الأسرة فيعود لامتناع السياح عن القدوم للجزائر بسبب ضعف تسويق وجهة الجزائر وضعف الاتصال الداخلي والخارجي<sup>2</sup>.

## 3. ضعف مستوى الخدمات والمنتجات السياحية:

تتسم الخدمات السياحية الجزائرية بأنها خدمات غير مثيرة وغير قادرة على التميز، ويرجع ذلك إلى عوائق متعلقة بقطاع السياحة في بعض الحالات وبالقطاعات المكتملة له في أحيان أخرى، وتتمثل هذه العوائق في:<sup>3</sup>

### 1.3. غياب التحكم من طرف وكالات السياحة:

تتميز وكالات السياحة في الجزائر بجملة من النقائص، ساهمت بدرجة كبيرة في تخفيض مستوى الخدمات المقدمة للسياح الأجانب، والمتمثلة أساسا في غياب التحكم في التقنيات الجديدة لسوق السياحة الدولية، وعدم التكيف مع الطريقة العصرية للتسيير الإلكتروني للنقل قصد تنظيم عمليات الحجز والخدمات، إضافة إلى غياب مخطط لتكوين وكلاء السياحة وعدم وجود تنظيم وميثاق يحكم المهنة.

<sup>1</sup>- وزارة السياحة والصناعات التقليدية.

<sup>2</sup>- وزارة تهيئة الإقليم، البيئة والسياحة، تشخيص وفحص السياحة الجزائرية، مرجع سابق، ص 53.

<sup>3</sup>- وزارة تهيئة الإقليم، البيئة والسياحة، المرجع نفسه، ص 55.

**2.3. نقص تأهيل ومهنية المستخدمين:**

يعاني أغلبية المستخدمين في المؤسسات السياحية وخاصة الفنادق من نوعية تكوين غير ملائمة أو من غياب التكوين بصفة كلية، حيث أن نسبة العمالة غير المؤهلة من مجموع المشتغلين بقطاع السياحة في الجزائر مرتفعة، ويرجع هذا لقلّة مدارس التكوين السياحي والفندقي.

**3.3. ضعف الخدمات المكّمة للخدمات السياحية:**

بالنسبة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال فهي تعاني من ضعف التغلغل في القطاع السياحي من خلال عدم كفاية مواقع الانترنت وصعوبة التكيف مع الوزن المتزايد لتكنولوجيا الإعلام والاتصال. أما خدمات النقل فهي غير قادرة على تقديم خدمة نقل كمية ونوعية متكيفة مع الطلب، وتعاني سوء الربط باتجاه الجنوب الجزائري. إضافة إلى ما يعاني منه قطاع الخدمات البنكية والمالية الذي يتميز بضعف وسائل الدفع العصرية على مستوى البنوك والمؤسسات المستقبلية للسياح وبصعوبة قوانين تحويل الأموال.

**4. مستوى الأسعار:**

تعاني السياحة المحلية من النقص الواضح واتجاه أغلبية الجزائريين للخارج بحثا عن الخدمات الجيدة وبأسعار معقولة، وهذا ما لا يتوفر في الجزائر وهو ما يفسر اتجاه حوالي 953.404 سائح جزائري خلال سنة 2013 نحو تونس<sup>1</sup>، والتي أصبحت تمثل الوجهة المفضلة لكثير من الجزائريين بسبب الأسعار المعقولة والتي تتماشى مع دخل العائلات الجزائرية على عكس الأسعار في الجزائر، والتي تتميز بالارتفاع فيما يتعلق بالخدمات السياحية وكذا الخدمات المكّمة لها.

<sup>1</sup> - وزارة السياحة والصناعات التقليدية.

## 5. التلوث:

يمثل التلوث بكامل أبعاده أحد المشكلات البيئية الأساسية التي تعيق التنمية السياحية في الجزائر، والتي تعاني من تلوث متعدد المظاهر ينعكس سلبا على سكان المناطق الملوثة والزوار على حد سواء، و من أبرز مظاهر التلوث في الجزائر تلوث الشواطئ ومياهها ويرجع هذا إلى قرب التجمعات السكانية منها، ما أدى إلى انتشار المزابيل الفوضوية فيها، كما أن المصطافين لا يحترمون شروط النظافة ويتركون فضلاتهم مرمية على الشواطئ، ومن مصادر تلوث مياه الشواطئ أيضا، مياه الصرف المنزلية والصناعية التي تصب في البحر مباشرة ومن دون معالجة. بالإضافة إلى مظاهر التلوث المختلفة تعاني الشواطئ الجزائرية من ظاهرة استنزاف رمال الشواطئ نظرا لغياب الرقابة وحراسة الشواطئ<sup>1</sup>.

تبرز أيضا مظاهر التلوث في مدن الجزائر التي تعاني من انتشار النفايات في الشوارع ومختلف التجمعات السكانية، نتيجة لعدم وجود إدارة فعالة تسهر على جمع النفايات بطريقة منظمة، ولقلة الوعي البيئي لدى السكان الذين يرمون النفايات خارج أوقات وأماكن تجميعها. كما تعاني أغلب مناطق الوطن تدهور المساحات الخضراء نظرا للتوسع الأفقي والرأسي في البناء العشوائي غير المنظم، والذي إضافة لإسهامه في تدهور المساحات الخضراء، فهو يخلق داخل المدن تلوث سمعي وبصري نتيجة الضجيج الذي تصدره أجهزة البناء ووسائل النقل المستعملة، ونتيجة لتشويه المنظر الجمالي للمدن بعشوائية البناء المنجزة.

<sup>1</sup> - قويدر الويزة، مرجع سابق، ص 224.

## خلاصة:

يتضح مما سبق، أن حركة السياحة الدولية تطورت على مستوى العالم تطورا كبيرا منذ سنة 1950 حتى سنة 2005، فزاد عدد السائحين الدوليين زيادة كبيرة بمعدل نمو 6.5% سنويا، ثم تطور العدد خلال الثماني سنوات الأخيرة بمعدل سنوي قدره 3.8%، وزادت الإيرادات السياحية لتنتقل من 2.1 مليار دولار أمريكي في سنة 1950 لتصل في سنة 2005 إلى 682.7 مليار ثم إلى 1159 مليار دولار أمريكي في سنة 2013 ويرجع هذا لمجموعة من العوامل كلها ساعدت على نمو السياحة الدولية، كزيادة متوسط الدخل الفردي، زيادة أوقات الفراغ، بالإضافة إلى التقدم التقني الهائل الذي غزى العالم.

إضافة إلى ذلك، فقد عادت أكبر حصص الإيرادات السياحية الدولية إلى مجموعة من الدول تمثلت في كل من، الولايات المتحدة الأمريكية، أسبانيا، فرنسا، الصين، ماكاو وإيطاليا، تايلندا، ألمانيا، ثم كل من إنجلترا وهونغ كونغ.

ويُستفاد أيضا بأن حركة السياحة الدولية شهدت سيطرة كل من أوروبا، آسيا والباسفيك والأمريكيتين واستحواذاها على النصيب الأعظم من حركة السياحة الدولية.

بالنسبة للجزائر، فإن معرفة الموارد السياحية الجزائرية ومشاكل القطاع التي ترجمت بالتأخر الكبير له مقارنة مع الدول السياحية الكبرى والدول المجاورة، تبين الحجم الكبير للإجراءات الواجب اتخاذها من طرف السلطات المعنية وبصفة فورية، ليتمكن القطاع من تحقيق الأهداف المنوطة به خاصة وأن الدولة الجزائرية تسعى جاهدة لرفع صادراتها خارج المحروقات هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن طبيعة النشاط السياحي المتميز بالتطور المستمر والنمو السريع لعدد السياح العالميين للسنوات القادمة حسب تقارير المنظمة العالمية للسياحة تزيد من ضرورة إيجاد برنامج ينمي السياحة الجزائرية وفق الموارد المتوفرة وتطلعات الجهات المعنية بهذا القطاع.

## الفصل السادس:

# دراسة ميدانية بوكالات السياحة لولاية باتنة

## تمهيد:

تعتبر ولاية باتنة من بين ولايات الجزائر التي تتمتع بمقومات سياحية طبيعية وتاريخية وحضارية متنوعة، والتي بإمكانها أن تساهم في تطوير السياحة بالولاية إذا ما تم تدعيمها بمقومات مادية تتناسب مع متطلبات مختلف المستويات الاقتصادية والاجتماعية للسائحين، والتي من أهمها الوكالات السياحية التي تعد من أهم الوسائل المادية الداعمة للنشاط السياحي، إذ تلعب دورا رئيسيا في العملية السياحية من خلال الترويج وتقديم خدمات لمختلف المستهلكين السياحيين المتعاملين معها، خاصة مع استفادة الولاية من تحديد مناطق التوسع السياحي والمواقع السياحية، التي من شأنها أن تفتح المجال واسعا أمام عملية تنمية السياحة وتطوير النشاط السياحي بالمناطق المعنية والمجاورة في نفس الوقت من خلال تنويع الموارد الاقتصادية وتوفير فرص عمل جديدة ورفع مستوى المعيشة للسكان، وخلق وإيجاد تسهيلات ترفيهية وثقافية لخدمات المواطنين إلى جانب السياح، كما ستساعد على رفع مستوى الوعي بالتنمية السياحية لدى فئات واسعة من المجتمع وتزيد من فرص التبادل الثقافي والحضاري بين كل من المجتمع المضيف والزائر.

بناء على ما سبق تم تقسيم الدراسة الميدانية في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث حيث يتطرق المبحث الأول إلى واقع السياحة بولاية باتنة، ويتناول المبحث الثاني المنهجية المعتمدة في الدراسة وخطواتها الإجرائية، أما المبحث الثالث فتم التركيز فيه على تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية التي تمت اعتمادا على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة والمتمثلة في موظفي الوكالات السياحية المتواجدة على مستوى الولاية بهدف اختبار الفرضية الرئيسية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تطبيقات الموارد البشرية (الحصول، التدريب والتحفيز والصيانة) وصناعة السياحة بالوكالات السياحية لولاية باتنة).

## المبحث الأول: واقع السياحة في ولاية باتنة

تمتلك ولاية باتنة موارد معتبرة ومتنوعة في المجال السياحي لذا فإن الاهتمام بها وإيلائها المكانة اللازمة سيؤهلها حتما كي تصبح موردا اقتصاديا هاما، ولعل أهم هذه القدرات والمؤهلات السياحية يكمن في تنوع الأنماط السياحية، كالسياحة الثقافية، الحموية، والجبلية، وما تتميز به من تراث تاريخي نسبة إلى مختلف الحضارات المتعاقبة على ترابها، لكن رغم هذا الثراء فإن السلطات العمومية لم تول الاهتمام الكافي بهذا القطاع الحساس، مما يعكس التأخر الذي يعاني منه هذا النشاط في الولاية.

## المطلب الأول: العرض السياحي في ولاية باتنة

باتنة عاصمة الأوراس، لطالما ارتبطت هاتين الكلمتين بالتاريخ والحضارات والبطولات المجيدة، من فترات غابرة في العصور الإنسانية، ما جعل هذه الولاية المشبعة بالروائع تحتل مكانة مرموقة بين ولايات الجزائر، وهي تتمتع بتنوع هائل في الإمكانيات الطبيعية والحضارية والمادية، مما قد يساهم في تميز المنتج السياحي بها إذا ما اتخذت الإجراءات اللازمة لبلوغ هذا الهدف.

## أولا: المقومات الطبيعية والمناخية

### 1. الموقع والمناخ:

على بعد 439 كم شرق الجزائر العاصمة، تتربع ولاية باتنة وسط جبال الأوراس الأشم، تحدها من الشمال الشرقي ولاية أم البواقي، من الشمال الغربي ولاية سطيف، من الشرق ولاية خنشلة، من الغرب ولاية مسيلة ومن الجنوب ولاية بسكرة. وتبلغ مساحتها 12038.76 كم<sup>2</sup> وتنقسم إلى 21 دائرة و61 بلدية تشغلها 1.139.877 نسمة وهذا حسب التعداد العام للسكن والسكان لسنة 2008. يعود تأسيس ولاية باتنة إلى سنة 1969 بعدما إنشقت عنها ولايتي خنشلة وبسكرة، غير أنها مثلت فيما مضى ولاية الأوراس التي تأسست سنة 1957.

يسود ولاية باتنة نوعان من المناخ، إذ تشهد المناطق الشمالية الشرقية والغربية مناخ الأطلس التلي الذي يتميز بشتاء بارد، تتساقط خلاله الأمطار والثلوج، أما صيفه فهو حار وجاف. ويعرف القسم الجنوبي للولاية مناخا شبه صحراوي خاصة لقربها من المناطق الصحراوية التي تجعلها تتأثر بعواملها من رياح وحرارة<sup>1</sup>.

## 2. التضاريس:

ينقسم المجال الحيوي لولاية باتنة إلى مناطق رئيسية تتمثل في منطقة السهول وهي تمثل نسبة 30% من المساحة الإجمالية للولاية، تتكون من أراضي خصبة توجه بصفة خاصة إلى النشاط الفلاحي وهي تنتج الحبوب والفواكه بكميات معتبرة. وأيضا منطقة السهوب وهي تحتل 24% من مساحة الولاية، تمتد جنوب الولاية وتنتشر بها مناطق صحراوية ورعوية. وأخيرا المنطقة الجبلية والتي تشغل 46% من أراضي باتنة وتتكون أساسا من سلسلة جبال الأوراس حيث تتواجد أعلى قمة هي جبل شليا بارتفاع 2328م، تغطيها الغابات على نطاق واسع تتألف من الصنوبر الحلبي، الأرز الأطلسي وغيرها من الأشجار<sup>2</sup>.

## 3. الثروة النباتية والحيوانية:

تتوفر ولاية باتنة على ثروة نباتية متنوعة تساعدها على ذلك خصائصها المناخية والتضاريسية، تتكون أساسا من غطاء غابي معتبر تقدر مساحته بـ 84.017 هكتار، يتكون على الخصوص من الصنوبر الحلبي، الأرز الأطلسي والبلوط الأخضر، وتنتشر بها كذلك الأحراش والأدغال المتكونة أساسا من العرعار والطاقة إضافة إلى تكوينات نباتية أخرى. وقد ساعد هذا التنوع النباتي للولاية على تنوع ثروتها الحيوانية هي الأخرى، ومن أهم أصنافها الطيور المائية، الغزلان، الحجل وغيرها. وتجدر الإشارة هنا إلى أن قطاع الغابات في الولاية يحتوى على محمية طبيعية تتمثل في الحظيرة الوطنية بلزمة، وهي تعتبر من أهم المحميات العشر المتواجدة بالوطن، إذ تحتوي على تنوع بيولوجي وبيئي فريد من نوعه ذو قيمة عالية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مديرية السياحة لولاية باتنة، باتنة سياحة عروس الأوراس، دليل سياحي، ص 06.

<sup>2</sup> وثائق إلكترونية من مديرية السياحة لولاية باتنة.

<sup>3</sup> وثائق إلكترونية من مديرية السياحة لولاية باتنة، المرجع نفسه.

**4. المنابع الحموية والمعدنية:**

تنتشر عبر ولاية باتنة منابع وعيون حموية ذات خصائص معدنية تؤهلها لأن تصبح وجهة للسياحة الحموية بمنطقة الأوراس، تستغل معظمها بطريقة تقليدية، وهي تفتح المجال واسعا لإقامة محطات معدنية لاستقبال السياح والمستجمين، أهمها منبع كاسرو ببلدية فسديس، منبع قرجيمة بالقصبات، منبع سعيدة بنقاوس ومنبع قوشبي بولاد سي سليمان<sup>1</sup>.

**5. المواقع الطبيعية:**

تتميز ولاية باتنة بمواقع طبيعية رائعة تتمثل في غابات يافعة الاخضرار أين تنمو أشجار أطلسية وصحراوية منفردة يستمتع السائح بنقاء هوائها وجمالها لتصبح أفضل الأماكن للمشبي، الاكتشاف، الرياضة والتخييم العائلي، ومن روائع الطبيعة بباتنة واحات النخيل والبساتين والوديان والينابيع المائية على غرار الوادي الأبيض ووادي عدي التي تشق شرفات وفجوج جبلية متميزة الجمال، كما تتميز الولاية بجبالها الشامخة كأعالي جبل كيمل وشيليا والشلعلع، شرفات غوفي، مرتفعات أريس، بوزينة وحيدوسة وغيرها. وتتألق الطبيعة أيضا بباتنة بالبحيرات والمناطق الرطبة حيث تجد الطيور المحلية والمهاجرة ملاذا للحياة وبناء الأعشاش على ضفافها، بالإضافة إلى حظيرة بلزمة الوطنية<sup>2</sup>.

**ثانيا: المقومات الثقافية والدينية والتاريخية**

تزرع باتنة بعدة معالم تاريخية وثقافية ودينية جديدة بأن تلقى العناية والاهتمام الكافيين من طرف الولاية والدولة وكذا السياح. فعلى مر العصور توالى على ولاية باتنة عدة حضارات مختلفة منها الحضارة الرومانية، الحضارة الوندالية والحضارة الإسلامية، ولقد أعطى هذا الغزو لحضارة الولاية بعدا كبيرا بتحفيز حركة عمرانية قوية، توجد آثارها بتيمقاد وزانة البيضاء والمعذر، بالإضافة إلى آثار أخرى موجودة بأريس ومنعة وغيرها. فضلا عن المداشر والقرى القديمة في كل من مناطق بوزينة،

<sup>1</sup> مديرية السياحة لولاية باتنة، باتنة سياحة عروس الأوراس، مرجع سابق، ص 37.

<sup>2</sup> مديرية السياحة لولاية باتنة، باتنة سياحة عروس الأوراس، المرجع نفسه، ص 32.

تاقوست ومنعة وإمنطان، وكذا الدور والمخازن التي تنفرد بها ولاية باتنة والتي تحتوي على أكثر من 540 موقع ومعلم تاريخي مدونين في الأطلس الأثري للجزائر لسنة 1911<sup>1</sup>.

تعتبر ولاية باتنة عاصمة الثورة الجزائرية المجيدة، وهي اليوم ذاكرة للأحداث البطولية التي خلدتها الكتابات والملاحم، تزخر بمواقع تاريخية من فترة الثورة التحريرية على غرار دشرة أولاد موسى بمنطقة إشمول، خنقة الحدادة شمال غرب فم الطوب وقرية لقرين بمنطقة أولاد فاضل وغار شطوح بنقاوس وغيرها، بالإضافة إلى النصب والمعالم التذكارية المخددة للشهداء الأبرار والمعارك وأهم الأحداث الثورية بالمنطقة<sup>2</sup>.

تتمثل المعالم الدينية بالولاية في مجمل المساجد والزوايا والمدارس القرآنية العريقة التي تنتشر عبر مختلف أرجائها، إذ تتميز بتصميمها البديع الذي يزوج بين الطابع العربي الإسلامي والمحلي البربري، سواء كانت مزينة أو بسيطة، غير أن قيمتها التعليمية والتنويرية فائقة الأهمية، من بينها الزاوية القادرية الشاذلية بين وادي عبيد ووادي بوزينة التي يعود تأسيسها إلى ما قبل الفترة التركية وتعرف أيضا بزاوية أولاد عباس، زاوية الدردارة الرحمانية بثنية العابد، زاوية البازدة بسريانة، المسجد العتيق لإمدوكال، المسجد العتيق سبع رقود بنقاوس وزاوية إمنطان<sup>3</sup>.

يتميز المجتمع الباتني بالطبوع التراثية الأصيلة والتي لا تزال قائمة محافظة في تراثها وتنوعها على عراقة الموروث الثقافي والحضاري لمنطقة الأوراس، ويظهر ذلك جليا عبر الألوان الفلكلورية، الصناعة التقليدية، الطبخ المحلي، العادات الشعبية واللباس التقليدي الشاوي. كما يوجد على مستوى ولاية باتنة العديد من المرافق والهيكل الثقافية يستطيع المواطن والسائح استغلالها في الترفيه والتعرف على الجانب الثقافي والعادات والتقاليد التي تتميز بها المنطقة، كما يوضحها الجدول رقم 28:

<sup>1</sup> مديرية السياحة لولاية باتنة، باتنة سياحة عروس الأوراس، مرجع سابق، ص 34.

<sup>2</sup> وثائق إلكترونية من مديرية السياحة لولاية باتنة، مرجع سابق.

<sup>3</sup> مديرية السياحة لولاية باتنة، باتنة سياحة عروس الأوراس، المرجع نفسه، ص 36.

## جدول رقم 28: أهم الهياكل الثقافية بولاية باتنة

تعريفه	الهيكـل
أنشئت سنة 1974 وتلعب دورا مهما في تأطير وتنمية النشاطات الثقافية.	دار الثقافة محمد العيد آل خليفة
يبلغ عددها 10 وهي ملك للبلديات وتسير من طرف عمال تابعين للبلدية، الشبيبة والرياضة وهي تفتقر إلى إطارات مؤهلة.	المراكز الثقافية
أنجز سنة 1896 وتم تأسيسه كمسرح جهوي بداية من 1985/11/12 وهو مؤسسة ذات طابع تجاري اقتصادي يملك نشاطات ثابتة شارك في العديد من المهرجانات المحلية والدولية ونال عدة جوائز.	المسرح الجهوي
أنشئت سنة 1987 وارتقت إلى مدرسة جهوية سنة 2000 تقع في المركب الثقافي الرياضي حي كشيدة.	مدرسة الفنون الجميلة
أنشئ هذا المعهد سنة 1987 كملحق للمعهد الوطني للتكوين الموسيقي ثم أصبح معهدا جهويا مهمته تكوين أساتذة موجهين للتدريس.	المعهد الجهوي للموسيقى
هي مؤسسة تابعة للمركز الثقافي بالجزائر العاصمة.	المركز الثقافي الإسلامي
هو قطب مهم يحتل مكانة كبرى لما يحتويه من مرافق بالغة الأهمية.	القطب الثقافي، الترفيهي والعلمي بكشيدة
05 قاعات للسينما تتمركز معظمها بمقر الولاية ولكنها غير مستغلة.	قاعات السينما
أنجز هذا المعلم سنة 2009 يقتصر نشاطه على مهرجان تيمقاد الدولي.	مسرح الهواء الطلق تيمقاد
يوجد على مستوى الولاية 18 مكتبة للبحث والمطالعة.	المكتبات
03 متاحف يتمثل دورها في المحافظة على الممتلكات.	المتاحف

المصدر: وثائق إلكترونية من مديرية الثقافة ومونوغرافيا الولاية 2012.

## ثالثا: المواصلات والاتصالات السلكية واللاسلكية

### 1. شبكة الطرقات:

يبلغ طول شبكة الطرقات في ولاية باتنة 3506.07 كلم تتوزع كالتالي:<sup>1</sup>

- الطرق الوطنية 804.3 كلم، بما فيها 134 كلم ازدواجية بنسبة 22.94% من مجموع شبكة الطرق، مقسمة على 10 محاور تعبر 16 دائرة و44 بلدية.
- الطرق الولائية 650.4 كلم، وذلك بنسبة 18.55% من شبكة الطرق تتكون من 36 طريق إضافي (تكميلي للطرق الوطنية التي تعبر جميع الدوائر و46 بلدية).
- الطرق البلدية المعبدة بطول 1331.62 كلم وذلك بنسبة 37.97% من شبكة الطرق أما شبكة الطرق البلدية غير المعبدة فتقدر بـ 719.750 كلم بنسبة 20.53% من شبكة الطرق.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الشبكة تبقى ضعيفة لوجود طرق غير مهياة وأخرى تعاني من عدم وجود الإنارة، بالإضافة إلى رمي النفايات وتواجد المفارغ العشوائية بمحاذاة هذه الطرق.

### 2. شبكة السكك الحديدية:

تتمثل شبكة النقل بالسكة الحديدية في سكتين يبلغ طولهما 148 كلم، الخط الأول يشق ولاية باتنة شمالا إلى الجنوب على طول يقدر بـ 95 كلم، ويحتوى على محطات وهي عين ياقوت، جرمة، باتنة وعين التوتة. وتربط هذه الشبكة ولاية باتنة بقسنطينة في الشمال، كما أنها تربط باتنة ببسكرة وتقرت جنوبا. تلعب هذه الشبكة دورا مهما فيما يخص تنمية الولاية حيث توفر احتياجاتها من التجهيزات والبضائع الآتية من ميناء سكيكدة وعنابة. أما الخط الثاني فهو يمتد من عين التوتة إلى ولاية المسيلة ضمن مشروع عين التوتة المسيلة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- وثائق إلكترونية من مديرية الأشغال العمومية ومونوغرافيا ولاية باتنة.  
<sup>2</sup>- وثائق إلكترونية من مديرية النقل لولاية باتنة.

## 3. النقل الجوي:

يوجد بباتنة مطار يبعد بحوالي 25 كلم عن مقر الولاية في بلدية لازرو بدائرة سريانة يحمل إسم الشهيد مصطفى بن بولعيد، تقدر المساحة الإجمالية للمطار بـ 560 هكتار منها 260 هكتار مستغل. تتم من خلاله الرحلات على خط الجزائر- باتنة، خط مارسيليا- باتنة، خط ليون- باتنة وخط باريس- باتنة بالإضافة إلى خط باتنة- اسطمبول- تلمسان. كما قدر عدد المسافرين سنة 2011-2012 بـ 35 ألف مسافر دولي و35 ألف مسافر داخلي<sup>1</sup>.

إلا أن شبكة النقل هذه تبقى غير كافية، كما أن الوضعية الحالية لها جعلتها غير مؤهلة بالدرجة الكافية لتسمح ببعث النشاط السياحي على مستوى الولاية. تتوفر ولاية باتنة على شبكة اتصالات تتكون من مركز التنسيق المحلي والعبور، 59 وحدة اتصال عن بعد، مركز تيلكس بـ 300 خط، المركز الجهوي لصيانة الراديو، 104 محطة قاعدية GSM، 21 محطة قاعدية WLL يقدر عدد المتعاقدين بها بـ 16.304 متعاقد بنسبة 51% من سعتها المقدرة بـ 32.000. ويقدر عدد المشتركين في شبكة الاتصالات بـ 91.318 مشترك بنسبة 64% من سعتها المقدرة بـ 142.534، أما عدد المشتركين في ADSL فقد بلغ 21.904 مشترك بنسبة 60.44% من سعتها المقدرة بـ 36.240.

تضم الولاية 136 مكتب بريدي بمعدل مكتب واحد لكل 8.294 ساكن، كما يتواجد بها إذاعة جهوية تغطي الأحداث على مستوى الولاية، وتعمل على التعريف بالولاية وتعتبر كوسيلة إشهار للسياحة بها، ويتواجد على مستواها فرع للتلفزيون الجزائري<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- وثائق إلكترونية من مديرية النقل لولاية باتنة، مرجع سابق.

<sup>2</sup>- وثائق إلكترونية من مديرية السياحة لولاية باتنة، مرجع سابق.

## رابعاً: الصناعات التقليدية

تعتبر الصناعة التقليدية من بين الفنون الحرفية التي توارثتها ولاية باتنة وتناقلت تقنياتها وطرق صناعتها وأشكالها، وتختلف وتتنوع هذه الصناعات من منطقة إلى أخرى حسب العادات والتقاليد المختلفة التي ميزت هذه الجهات مبرزة الطابع الأوراسي من رموز وألوان. تتمثل هذه الصناعات في صناعة النسيج، الفخار، الحلي التقليدية من ذهب وفضة، صناعة السلال والحصائر وغيرها.

ولقد قدر عدد الحرفيين المنخرطين من 1998/01/01 إلى غاية 2013/06/30 في الصناعات التقليدية التي تخدم قطاع السياحة بـ 6437 منخرط، والجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول رقم 29: عدد المنخرطين في الصناعة التقليدية والحرف للفترة 2013/06/30-1998/01/01

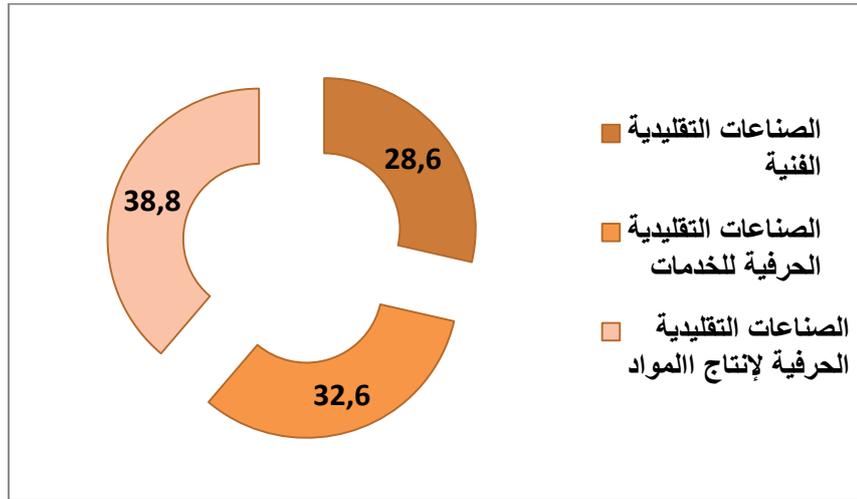
الوحدة: منخرط

العدد	الإختصاص
1841	الصناعة التقليدية الفنية
2498	الصناعة التقليدية الحرفية لإنتاج المواد
2098	الصناعة التقليدية الحرفية للخدمات

المصدر: وثائق إلكترونية من مديرية السياحة لولاية باتنة.

يتضح من الجدول أن عدد المنخرطين في الصناعة التقليدية الحرفية لإنتاج المواد قد بلغ 2498 منخرط وبنسبة 38.8%، كما بلغ 2098 منخرط في الصناعة التقليدية للخدمات وبنسبة 32.6%، أما عدد المنخرطين في الصناعة التقليدية الفنية فقد بلغ 1841 منخرط وهو ما يمثل نسبة 28.6%، كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 26: نسبة المنخرطين في الصناعة التقليدية والحرف للفترة  
2013/06/30-1998/01/01



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدول رقم 29.

يلعب قطاع الصناعة التقليدية والحرف دورا أساسيا في امتصاص البطالة وخلق فرص العمل وهذا بحسب طبيعة كل نشاط، فهناك ورشات مجهزة تعتمد في استغلالها على أكثر من يد عاملة واحدة تصل إلى 05 أو حتى 09 حرفيين مثل المخابز وورشات الخياطة. كما يمكن ممارسة نشاط الصناعة التقليدية باستعمال وسائل بسيطة لا تحتاج إلى إمكانيات كبيرة.

ويمتاز القطاع بدوره في خلق مناصب العمل في المناطق النائية التي ينعدم فيها النشاط الاقتصادي. فالحرف يمكن أن تمارس حتى في الجبال مما يعطي دورا كبيرا للقطاع في خلق التوازن الاجتماعي بين المدينة والريف، وتوطين سكان المناطق الريفية بفضل خلق النشاط الاقتصادي.

وقد بلغ عدد مناصب العمل المنشأة في قطاع الصناعة التقليدية والحرف 19135 منصبا للفترة من 1998/01/01 إلى غاية 2013/06/30 وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

**جدول رقم 30: عدد مناصب العمل حسب نوع كل نشاط للفترة  
2013/06/30-1998/01/01**

الوحدة: منصب

طبيعة النشاط	مجموع النشاطات	مجموع مناصب العمل حسب نوع النشاط
الصناعة التقليدية الفنية	2312	4628
الصناعة التقليدية لإنتاج المواد	3090	6204
الصناعة التقليدية لإنتاج الخدمات	4146	8303
مجموع النشاطات	9548	19135

المصدر: وثائق إلكترونية من مديرية السياحة لولاية باتنة.

يلاحظ من الجدول أن عدد مناصب العمل التي توفرها الصناعة التقليدية الفنية قد بلغ 4628 منصب، في حين توفر الصناعة التقليدية لإنتاج المواد 6204 منصب عمل كما توفر الصناعة التقليدية لإنتاج الخدمات 8303 منصب عمل بمجموع نشاطات التي بلغ عددها 9548.

### خامسا: قدرات الاستقبال

تتنوع وسائل الإقامة في ولاية باتنة بين الفنادق، وبيوت الشباب والمراقد. غير أن هذه القدرات ليست كافية ولا ترقى إلى تنوع الموارد السياحية الموجودة بها، بالإضافة إلى تمركزها في مقر الولاية، وبذلك تفويت الفرصة على ترقية وتنمية السياحة بباقي مناطق الولاية والتي تتمتع بعناصر جذب مميزة. وقد بلغ عدد الفنادق بها 14 فندقا بطاقة إيواء تقدر بـ 832 سرير وهي تمثل 0.84% من طاقة الإيواء على مستوى الوطن. وتتميز فنادق الولاية بوجود 06 منها فقط مصنفة بطاقة إيواء 428 سرير وهو ما يمثل نسبة 51.44% من طاقة الإيواء على مستوى الولاية، بالإضافة إلى وجود فنادق في حالة توقف بطاقة إيواء تقدر بـ 429 سرير، وفنادق في طور الإنجاز بطاقة إيواء 460 سرير، أما الفنادق التي لم تنطلق بها الأشغال فتقدر طاقتها بـ 832 سرير.

يمكن توضيح هذه الطاقات من خلال الجداول الموالية:

### جدول رقم 31: طاقات الإيواء وعدد الغرف للفنادق المستغلة بولاية باتنة

الرقم	المؤسسة الفندقية	درجة التصنيف	عدد الأسرة	عدد الغرف	مكان تواجدها
01	شيليا	*4	142 سرير	71 غرفة	باتنة
02	الحياة	*2	55 سرير	29 غرفة	باتنة
03	كريم	*2	49 سرير	34 غرفة	باتنة
04	السلام	*1	27 سرير	15 غرفة	باتنة
05	الأوراس	غير مصنف	55 سرير	40 غرفة	باتنة
06	فسيديس	*0	69 سرير	29 غرفة	فسيديس
07	الذهب	*0	86 سرير	40 غرفة	عين التوتة
08	الكاهنة	غير مصنف	44 سرير	22 غرفة	تيمقاد
09	تيشيريت	غير مصنف	60 سرير	30 غرفة	راس العيون
10	حزام	غير مصنف	44 سرير	22 غرفة	باتنة
11	الأرز	غير مصنف	35 سرير	23 غرفة	باتنة
12	سليم	غير مصنف	108 سرير	53 غرفة	باتنة
13	قطافي	غير مصنف	26 سرير	13 غرفة	باتنة
14	المنازل السياحية الخضراء	غير مصنف	32 سرير	16 غرفة	باتنة
	المجموع		832 سرير	437 غرفة	

المصدر: وثائق إلكترونية من مديرية السياحة لولاية باتنة.

كما توجد مجموعة من الفنادق بطاقة إيواء إجمالية 429 سرير في حالة توقف

لأسباب مختلفة، وهي موزعة بين باتنة وبريكة وأريس، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

### جدول رقم 32: توزيع الفنادق المتوقفة عن النشاط بولاية باتنة

الرقم	المؤسسة الفندقية	عدد الأسرة	العنوان
01	ميساوي الحواس	102	بريكة
02	خنتوش إبراهيم	68	أريس
03	قادري محمد الصالح	121	باتنة
04	عيساني عمار	138	بوعقال طريق تازولت -باتنة

المصدر: وثائق إلكترونية من مديرية السياحة لولاية باتنة.

يبين الجدول الموالي مجموعة أخرى من الفنادق والتي هي في طور الانجاز

بطاقة إيواء إجمالية 460 سرير متواجدة جميعها بوسط مدينة باتنة.

**جدول رقم 33: توزيع الفنادق في طور الإنجاز بولاية باتنة**

الرقم	المؤسسة الفندقية	عدد الأسرة	العنوان
01	حليس سمير ويحي سليمان	96	باتنة
02	بن يحي عمار	214	باتنة
03	بوزغاية أحمد	150	ممرات بن بولعيد - باتنة

المصدر: وثائق إلكترونية من مديرية السياحة لولاية باتنة.

أما الجدول رقم 34 فيوضح مجموعة أخرى من الفنادق والتي لم تنطلق بها الأشغال بعد بطاقة إيواء إجمالية 832 سرير موزعة بين مدينة باتنة وبريكة.

**جدول رقم 34: توزيع الفنادق التي لم تنطلق أشغالها بعد بولاية باتنة**

الرقم	المؤسسة الفندقية	عدد الأسرة	العنوان
01	شركة حزام	123	شارع الإخوة عيساني سطا - باتنة
02	شركة سيراري	386	حملة واد الشعبة - باتنة
03	بهلولي مبروك	150	أمدوكال - بريكة
04	بوقفة السبتى	173	طريق قسنطينة - باتنة

المصدر: وثائق إلكترونية من مديرية السياحة لولاية باتنة.

كما توجد على مستوى الولاية 05 بيوت للشباب توفر 232 سرير و 13 مرقد منها 07 متواجدة بمقر الولاية، 04 ببريكة و 02 بنقاوس. والجدول التالي يوضح توزيع بيوت الشباب على مستوى الولاية:

**جدول رقم 35: توزيع بيوت الشباب بولاية باتنة**

عدد الأسرة	المقر	التعيين
52	بلدية باتنة	بيت الشباب 05 جويلية باتنة
50	بلدية باتنة	بيت الشباب كشيدة
50	بلدية تيمقاد	بيت الشباب تيمقاد
50	ذراع الزيتون أريس	بيت الشباب أريس
30	بلدية جرمة	بيت الشباب جرمة

المصدر: وثائق إلكترونية من مديرية السياحة لولاية باتنة.

## سادسا: الوكالات السياحية

توجد على مستوى الولاية 25 وكالة سياحية تختص في أعمال متنوعة، منها حجز تذاكر السفر لخارج الوطن، تنظيم رحلات الحج والعمرة، تنظيم الرحلات داخل وخارج الوطن وغيرها من الأعمال وهي موزعة بين باتنة وبريكة كما يوضحه الجدول التالي:

## جدول رقم 36: توزيع وكالات السياحة بولاية باتنة

الرقم	إسم الوكالة	المقر	عدد الموظفين
01	الديوان الوطني الجزائري للسياحة	باتنة	03
02	سياحة وأسفار الجزائر	باتنة	13
03	تيمقاد سفر	باتنة	13
04	طيبة تور	باتنة	05
05	نوميديا ترافل سارفيس	باتنة	03
06	غوفي تور	باتنة	03
07	الحرمين للسياحة والأسفار	باتنة	07
08	الرفاعة تور	باتنة	05
09	لبيب تور	باتنة	06
10	أوراس تور	باتنة	02
11	طبنة تور	بريكة	01
12	هواره للسياحة والأسفار	باتنة	05
13	الجوالة تور	باتنة	02
14	إيزوران للسياحة والأسفار	باتنة	01
15	النذير للسياحة والأسفار	بريكة	06
16	صلاح الدين للسياحة والأسفار	باتنة	01
17	ماجيلان سفر	باتنة	01
18	نور تور	بريكة	01
19	فرع تيمقاد سفر	بريكة	02
20	ابن بطوطة ترافل سارفيس	بريكة	01
21	مسترال ترافل ألجيريا	باتنة	04
22	العوالي للأسفار	باتنة	02
23	وكالة النهار تور	باتنة	01
24	وكالة باتنة سفر	باتنة	01
25	فرع وكالة ألكاتور	باتنة	03

المصدر: وثائق إلكترونية من مديرية السياحة لولاية باتنة.

يوضح الجدول رقم 36 أن توزيع الموظفين يختلف من وكالة لأخرى، حيث أن عدد الموظفين في أغلب الوكالات هو أقل من 10 باستثناء وكالة تيمقاد ووكالة سياحة وأسفار الجزائر بـ 13 موظف لكل منها، كما يلاحظ أن بعض الوكالات يسيرها موظف واحد والذي هو في أغلب الحالات صاحب الوكالة.

## **المطلب الثاني: الطلب السياحي ومساهمة القطاع في توفير فرص العمل في ولاية باتنة**

تتميز ولاية باتنة بمقومات سياحية جد مهمة والمتمثلة في موقعها الجغرافي، تضاريسها المتنوعة، تاريخها، المواقع الطبيعية والأثرية مما يمنحها فرصة لتلعب دورا مهما في المجال السياحي، كما تعمل السياحة فيها على توفير فرص عمل لفئات مختلفة من المشتغلين.

### **أولا: التدفقات السياحية البشرية**

إن معظم السياح المتوافدين إلى ولاية باتنة القادمين من الولايات المجاورة مثل بسكرة، واد سوف، ورقلة، قسنطينة، أم البواقي، خنشلة وغيرها لغرض زيارة المواقع الأثرية تيمقاد، إمدغاسن وغوفي أو حدائق التسلية قادري، لمباركية يمثلون العائلات والطلبة والباحثين. أما السياح الأجانب فقد بلغ عددهم 3478 سائح لسنة 2014 وهم من جنسيات مختلفة فرنسية، يابانية، بولونية، أمريكية، أسترالية، هندية، إسبانية، كندية، بريطانية، تونسية، عراقية، مغربية، يمنية، مصرية وفلسطينية، وأغلبهم باحثين بالدرجة الأولى ومنهم من زار الولاية بغرض الاطلاع على سحر المواقع الطبيعية والأثرية<sup>1</sup>. والجدول الموالي يوضح تطور عدد السياح الجزائريين والأجانب الوافدين على الفنادق لولاية باتنة من سنة 2005 إلى سنة 2014.

<sup>1</sup> - وثائق إلكترونية من مديرية السياحة لولاية باتنة، مرجع سابق.

جدول رقم 37: تطور عدد السياح الوافدين على الفنادق لولاية باتنة للفترة  
2014-2005

الوحدة: سائح

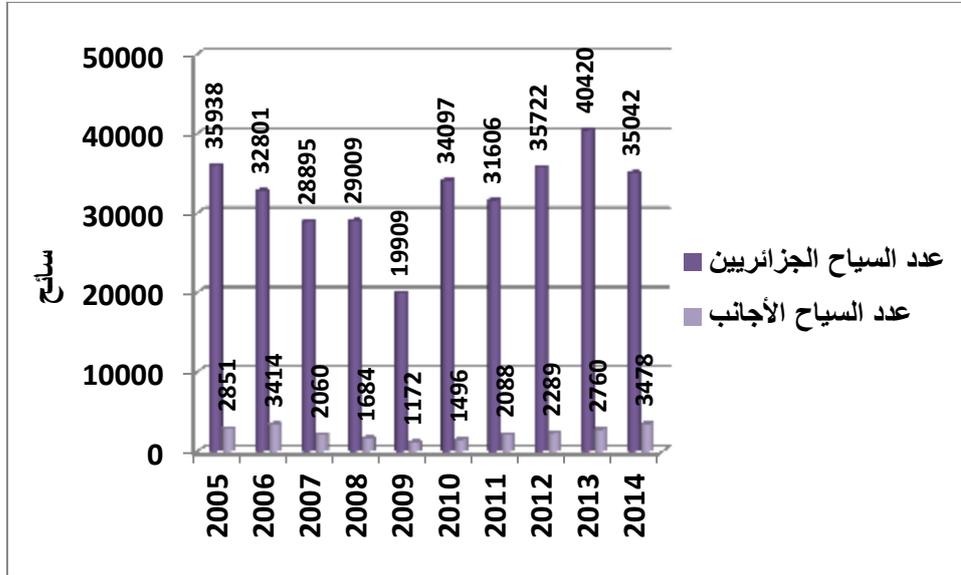
السنة	السياح الجزائريين	السياح الأجانب	المجموع	السنة	السياح الجزائريين	السياح الأجانب	المجموع
2005	35.938	2851	38.789	2010	34.097	1496	35.593
2006	32.801	3414	36.215	2011	31.606	2088	33.694
2007	28.895	2060	30.955	2012	35.722	2289	38.011
2008	29.009	1684	30.693	2013	40.420	2760	43.080
2009	19.909	1172	21.081	2014	35.042	3478	38.520

المصدر: وثائق إلكترونية من مديرية السياحة لولاية باتنة.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد السياح الجزائريين والأجانب الذين زاروا الولاية قد بلغ عددهم 38.789 سائح في سنة 2005 لينخفض العدد في السنوات الموالية حيث وصل إلى 21.081 سائح سنة 2009، ليعود للارتفاع في سنة 2012 إلى 38.011 سائح، ثم إلى 43.080 سنة 2013 لينخفض مرة أخرى إلى 38.520 سائح في سنة 2014 بسبب تدهور مرافق الترفيهية والترفيه إضافة إلى نقص هياكل الاستقبال وتدني مستوى خدماتها وارتفاع أسعارها.

كما يمكن توضيح محدودية عدد السياح الأجانب والجزائريين الذين زاروا الولاية في الشكل التالي:

### شكل رقم 27: محدودية عدد السياح الأجانب والجزائريين الوافدين على الفنادق لولاية باتنة للفترة 2005-2014

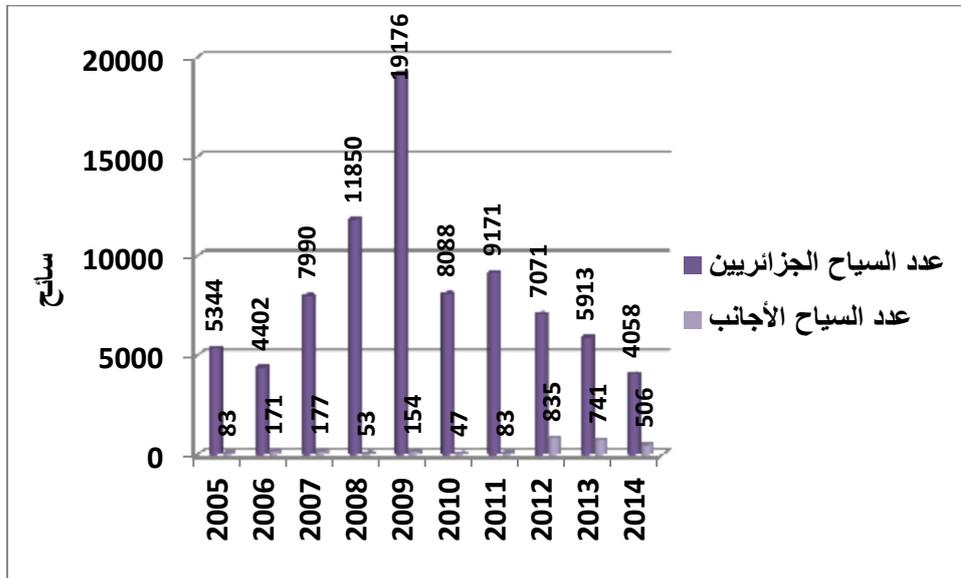


المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات الجدول 37.

يلاحظ من الشكل السابق محدودية عدد السياح الأجانب الذين زاروا الولاية من الفترة 2005-2012 وذلك لارتباط زيارتهم بالموقعين تيمقاد وغوفي، حيث بلغ عددهم 2851 سائح في سنة 2005 ليرتفع بقليل في السنة الموالية ويبلغ 3414 سائح، ليتباين في الانخفاض من سنة 2007 إلى سنة 2010، ويرتفع مرة أخرى من سنة 2012 إلى سنة 2014 ليصل في نفس السنة إلى 3478 سائح، إلا أن هذا العدد من السياح الأجانب والوافدين على الولاية لا يترجم ما تتميز به الولاية فعلا من مقومات طبيعية وحضارية وتاريخية. وقد تباين عدد السياح الجزائريين الذين زاروا الولاية بين 19.909 سائح سنة 2009 و40.420 سائح سنة 2014، لينخفض مرة أخرى في سنة 2014 وهو ما يعكس ضعف الوجهة السياحية للولاية.

أما عدد السياح الجزائريين والأجانب الوافدين عبر الوكالات السياحية فقد بلغ عددهم 5427 سائح سنة 2005 ليرتفع في سنة 2009 إلى 19.330 سائح منها 154 سائح أجنبي، أما في سنة 2012 فقد بلغ عدد السياح الأجانب 835 سائح وهو يمثل أكبر عدد سياح زار الولاية خلال الفترة 2005-2014 مقارنة بـ 741 و 506 سائح أجنبي في سنتي 2013 و 2014 على التوالي، والشكل الموالي يوضح محدودية عدد السياح الأجانب والجزائريين الذين زاروا الولاية:

### شكل رقم 28: محدودية عدد السياح الأجانب والجزائريين الوافدين عبر الوكالات السياحية لولاية باتنة للفترة 2005-2014

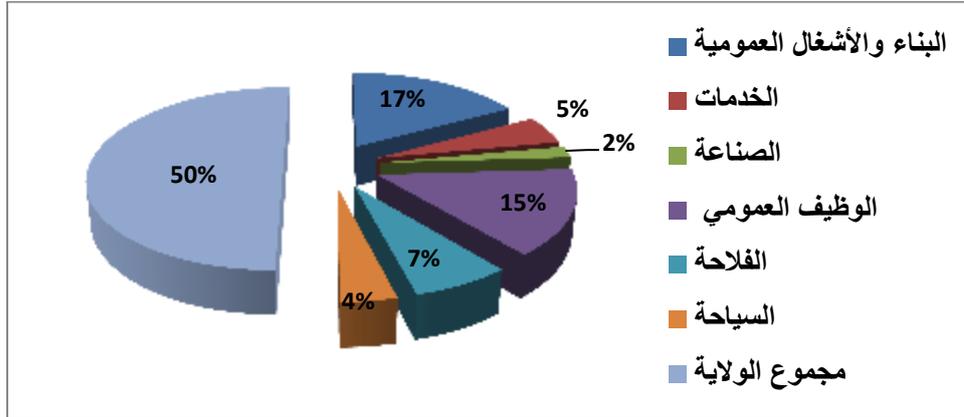


المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق إلكترونية من مديرية السياحة لولاية باتنة.

### ثانيا: مساهمة السياحة في توفير فرص العمل بولاية باتنة

يعد قطاع السياحة من بين أكبر القطاعات توفيراً للوظائف باعتبارها صناعة كثيفة العمالة، حيث تساهم في خلق مناصب الشغل بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال القطاعات الداعمة لقطاع السياحة. بالنسبة لولاية باتنة فإنها توفر 307 منصب شغل أي ما يعادل 0.08% مما يوفره قطاع السياحة من مناصب شغل على المستوى الوطني وما نسبته 12% من مجموع مناصب الشغل على مستوى الولاية البالغة 254.253 منصب شغل وهي نسبة جد ضعيفة مقارنة بباقي القطاعات، أما الشكل التالي فيوضح مساهمة للقطاع في توفير فرص الشغل المباشرة مقارنة بباقي القطاعات الأخرى:

### شكل رقم 29: نسبة مناصب الشغل المباشرة في السياحة مقارنة بالقطاعات الأخرى لولاية باتنة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق إلكترونية من مديرية السياحة لولاية باتنة.

يلاحظ من خلال الشكل أن نسبة الشغل المباشر في قطاع السياحة على مستوى الولاية تمثل فقط 04% وهو ما يمثل مناصب العمل في الفنادق والدواوين والجمعيات وهي نسبة جد ضعيفة مقارنة بباقي القطاعات الأخرى، ويرجع السبب الأول في ذلك إلى أن قطاع السياحة يتطلب مؤطرين مؤهلين وفي كثير من الأحيان مستويات عالية في التسيير ويد عاملة ذات تكوين سريع، وبالرغم من وجود هيئات إدارية والمتمثلة في الديوان الوطني للسياحة والسياسة وأسفار الجزائر لتأطير القطاع إلا أن مديرية السياحة والصناعات التقليدية هي الهيئة الوحيدة الناشطة على مستوى الولاية. كما تتميز وضعية التكوين المهني بعدم التوافق بين مركز التكوين ومجموع المستعملين للمنتوج السياحي في السوق، حيث توجد مدرسة واحدة للتكوين وهي ذات ملكية خاصة عملت على تخريج 220 طالب للفترة 2002-2010 في مجال السياحة منهم أعوان استقبال ومنهم مرشدين سياحيين، وقد تم توظيف 81 متخرج في الوكالات السياحية والفنادق.

## المطلب الثالث: المواقع السياحية ومناطق التوسع السياحي بولاية باتنة

تتميز ولاية باتنة كغيرها من ولايات الوطن الجزائري باستفادتها من تحديد مجموعة من مناطق التوسع السياحي والمواقع السياحية وهذا في إطار محاولة الجزائر للارتقاء بالسياحة إلى مستوى المنافسة والتميز، من خلال بعث سياسة جديدة تهدف إلى تنمية وترقية المنتج السياحي الجزائري، وإدماجه في السوق العالمية في إطار شروط التنمية السياحية المستدامة، من خلال جملة من القوانين والتشريعات الخاصة بالتنمية السياحية، التي تمثل الإطار الكامل لسياسة سياحية متواصلة، تهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف الكمية والنوعية جاءت ضمن تصور تطوير السياحة.

### أولا: مفهوم المواقع السياحية ومناطق التوسع السياحي

#### 1. تعريف المواقع السياحية ومناطق التوسع السياحي:

لقد عرّفت منطقة التوسع السياحي على أنها: «كل منطقة أو امتداد من الإقليم يتميز بصفات أو بخصوصيات طبيعية وثقافية وبشرية وإبداعية مناسبة للسياحة، مؤهلة لإقامة أو تنمية منشأة سياحية ويمكن استغلالها في تنمية نمط أو أكثر من السياحة ذات المردودية»<sup>1</sup>. أما موقع التوسع السياحي فقد عرّف بأنه «كل منظر أو موقع يتميز بجاذبية سياحية بسبب المظهر الخلاب أو بما يحتويه من عجائب وخصائص طبيعية أو بنايات مشيدة عليه يعترف له بأهمية تاريخية أو فنية أو أسطورية أو ثقافية والذي يجب تثمين أصالته والمحافظة عليه من التلف والاندثار بفعل الطبيعة أو الإنسان»<sup>2</sup>.

#### 2. أهداف إنشاء المواقع السياحية ومناطق التوسع السياحي:

نظرا للأهمية البالغة لهذه المناطق بالنسبة إلى تحقيق التنمية الشاملة للقطاعات المختلفة على المستويين المحلي والوطني، فإن أهداف إنشاء ودراسة مناطق التوسع السياحي والمواقع السياحية تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

- توفير الحماية اللازمة للبيئة من كل أنواع التلوث؛
- المحافظة على التراث الطبيعي، الثقافي، التاريخي، والإنساني وترقيته؛

<sup>1</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 11، 2003، ص 05.

<sup>2</sup> - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 11، المرجع نفسه، ص 05.

<sup>3</sup> - وثائق إلكترونية من مديرية السياحة لولاية باتنة، مرجع سابق.

- اختيار الهياكل والتجهيزات المناسبة لخصائص كل موقع، إلى جانب نوعية النشاط السياحي الممكن ممارسته؛
- تلبية رغبات السياح؛
- ترقية بعض النشاطات الملازمة للنشاط السياحي كالتجارة، الصناعات التقليدية وغيرها؛
- خلق مناصب شغل مباشرة وغير مباشرة على المستوى المحلي.

### ثانياً: أهم المواقع السياحية ومناطق التوسع السياحي بولاية باتنة

إن أهم مناطق التوسع السياحي والمواقع السياحية التي تميزت بها ولاية باتنة في منطقة تازولت، منطقة تيمقاد، منطقة أريس ومنطقة المحمل بثنية العابد، ولكل منطقة خصائصها الطبيعية ومؤهلاتها الثقافية والاجتماعية وكذا نوع السياحة الذي يمكن تطبيقه في كل منطقة. ويمكن تقديم هذه المناطق فيما يلي:

#### 1. المقومات الطبيعية والثقافية لمناطق التوسع السياحي:

##### 1.1. المقومات الطبيعية والثقافية لمنطقة التوسع السياحي تازولت:

تنتمي منطقة التوسع السياحي إلى الجزء الجنوبي من إقليم بلدية تازولت، الذي يتكون من مرتفعات توفر مناظر طبيعية على كل الجهات مما يسمح للسياح بالاستمتاع بها وخاصة بعد تهيئة المنطقة كمنتجع سياحي أو محمية طبيعية أو تحقيق الانتشار السياحي نحو غابة الزقاق والمواقع الأثرية المتواجدة عبر الإقليم<sup>1</sup>.

ويسود المنطقة مناخ شبه جاف بارد رطب شتاء وجاف حار صيفاً، ويعتبر إقليم تازولت مستقر، كما أنه غير معرض بشكل مكثف لعمليات التعرية بسبب قلة الانحدارات ووجود الغطاء النباتي. وبحكم وقوع هذه المنطقة في كتلة غابية أي في وسط حي يضم تنوع نباتي يتمثل في وجود البلوط الأخضر بكثافة مع الصنوبر الحلبي، فإن الوسط غني بكائنات حية مختلفة مما يسمح بإنشاء محمية طبيعية. كما توفر غابات المنطقة الراحة والاستجمام والتمتع بالمناظر الطبيعية وكذا القيام بالرحلات السياحية والاستكشافية.

<sup>1</sup> - وثائق إلكترونية من مديرية السياحة لولاية باتنة، دراسة لإنشاء منطقة التوسع السياحي تازولت.

وتتميز المنطقة أيضا بمواقع أثرية تتمثل في الآثار الرومانية وهي من أهم المعالم الحضارية التي ينبغي استغلالها في السياحة الثقافية، أما عادات وتقاليد السكان فهي تتنوع بتنوع الأعراس المكونة للمنطقة خاصة منها الأعياد المحلية<sup>1</sup>.

### 2.1. المقومات الطبيعية والثقافية لمنطقة التوسع السياحي تيمقاد:

يقع الموقع السياحي موري على بعد 700م من الجهة الشرقية للمنطقة الأثرية لتيمقاد وفي الجهة الشمالية الشرقية للتجمع العمراني الرئيسي للمدينة حيث يمتد على مساحة 100 هكتار، ويطل الجانب الجنوبي له على سد كدية لمدور أما جهته الشرقية فهي تطل على المنظر الطبيعي للغابة والأراضي الفلاحية وبساتين منطقة الموري، في حين تبقى الجهة الغربية للموقع مفتوحة مباشرة على الموقع التاريخي وأثاره الرومانية. لقد أعطى المؤهل الطبيعي والمتمثل في سد كودية لمدور للمنطقة مناخا محليا يتمتع بالرطوبة وطابعا بيئيا، ما سمح بظهور أصناف نباتية عديدة، وارتباط نجاح السياحة في منطقة الدراسة باستغلاله من خلال أنماط الزيارات اليومية وما يقوم به السياح من أنشطة الصيد والاستجمام الأمر الذي يستلزم توفير بعض هياكل الاستقبال. ومن بين الفرص الرئيسية المتاحة في منطقة تيمقاد توفرها على الموارد التاريخية والثقافية القابلة للاستثمار، والتي يمكن مزجها مع المنتجات الجديدة لتشكل أساسا لتنمية السياحة الثقافية من خلال ترويج التراث الثقافي باستغلال الموقع الأثري في البحث والتنقيب الأثري<sup>2</sup>.

### 3.1. المقومات الطبيعية والثقافية لمنطقة التوسع السياحي أريس:

لقد منح الموقع الجغرافي لمنطقة أريس منافذ جبلية شاسعة فهي محاطة إقليميا بجبل زلاطو شرقا وجبل الشفة موضع منطقة التوسع السياحي المختارة غربا ومضايق تيغانمين جنوبا، مما يعني تمتع المنطقة بإمكانات سياحية جبلية هائلة وفرتها المناظر الطبيعية النظيفة والممرات الاستراتيجية كوادي الأبيض ومضايق تبيحرين وباشا وجبل زواي، الأمر الذي يستوجب الاهتمام بسلامة هذه البيئة الطبيعية التي تشكل مقاصد

<sup>1</sup>- وثائق إلكترونية من مكتب الدراسات الاقتصادية والتقنية لولاية باتنة، دراسة لإنشاء مناطق التوسع السياحي بولاية باتنة.

<sup>2</sup>- وثائق إلكترونية من مديرية السياحة لولاية باتنة، دراسة لإنشاء منطقة التوسع السياحي تيمقاد.

سياحية مهمة وفي نفس الوقت تمثل وسطا بيئيا سياحيا يسمح بامتداد السياحة نحو منطقة غوفي.

تعد مظاهر السطح وطبوغرافية المنطقة من المقومات الطبيعية الهامة التي من الممكن أن تلعب دورا هاما في الجذب السياحي إلى الناحية، خاصة وأن تضاريس المنطقة تعتبر جبال تتنوع بدرجة انحدار السطح وغطائها النباتي، وغابات بتنوعها البيولوجي الحيواني إضافة إلى علو جبل بوثلغمين يبلغ نحو 2175م وهو يقابل جيومورفولوجيا جبل المحمل بعلو 2321م إذ يمكن لعاملي المسافة والفضاء السياحي بين المرتفعين أن يساهما في قيام السياحة الجبلية.

كما تتميز المنطقة بمواقع سياحية هامة مثل خنقة برباقة المعروفة بمياهها العذبة والباردة، موقع تزوكت وهو عبارة عن مغارة منحوتة داخل الصخر ذات شكل دائري، سهل لاردام وفيه آثار مساكن أمازيغية في غاية المناعة تشد الانتباه إليها من خلال موقعها الحصين جدا وموقع أفرا الذي يتميز بمقومات طبيعية وثقافية هائلة وموقع "تبحرين" الذي يعطي مفهوما واسعا للبيئة البرية لتشمل كافة الموجودات الكائنة على السطح من حيوانات ونباتات، بالإضافة إلى الموجودات الثقافية من آثار تاريخية أو مكونات صخرية، حيث يسجل وجود صخر يحمل كتابة من أصل بربري يعود لحقبة تاريخية عرفتها المنطقة مما يعطي قسطا أوفر للسياحة الثقافية كنمط في هذه المنطقة<sup>1</sup>.

#### 4.1. المقومات الطبيعية والثقافية لمنطقة التوسع السياحي المحمل:

يعد الموقع الجغرافي لهذه المنطقة من العوامل البارزة التي تحدد أوجه النشاط السياحي بها، فالمنطقة تنحصر بين خطي 20 و 35 درجة شمال خط الاستواء مما يعطي لهذا الموقع مؤشرا هاما وهو تموقعها في بيئة معتدلة مناخيا، هذا فيما يتعلق بالموقع المطلق، أما الموقع النسبي لهذه المنطقة فيحدد في ضوء موقعها على كتلة جبل المحمل الذي يبلغ علوه 2321م وهو ثاني مرتفع بالأوراس بعد جبل شيليا 2326م. كما تعتبر منطقة ثنية الرصاص والتي تقع على ارتفاع 1840م من المواقع الملائمة لإنشاء مركب سياحي لمرور شبكة الغاز والكهرباء بها.

<sup>1</sup> - وثائق إلكترونية من مديرية السياحة لولاية باتنة، دراسة لإنشاء منطقة التوسع السياحي أريس.

كما يعد المناخ بهذه المنطقة من العناصر الطبيعية التي تؤثر على النشاط البشري، ومنه النشاط السياحي وتطوره ذلك لأنه العامل الرئيسي الذي يكون الحياة النباتية والحيوانية ومصادر المياه ويحدد مظاهر الارتباط السياحي والطبيعة. ويعتبر التنوع البيولوجي من أهم عناصر الجذب السياحي في هذه المنطقة باعتباره نطاقا جبليا تتباين فيه الحياة النباتية والحيوانية مما يحفز على ممارسة النشاطات السياحية الخاصة بالاستجمام والترفيه. ومن عناصر الجذب الطبيعية بمنطقة المحمل أيضا، توفرها على منبع حموي يعرف من طرف سكان المنطقة بأنه مفيد في معالجة الأمراض الجلدية، ويبقى التركيب المعدني ودرجة حرارته الفعلية خاضعة للتشخيص الفيزيائي والكيميائي. كما تعتبر منطقة المحمل جد غنية بالمواقع التاريخية التي تتميز بنمط معماري بربري على شكل قرى، وتعرف بالدشور أو مساكن فردية مثل تاقوست، الحمراء وأم الرخاء ومزلين وغيرها. وللمنطقة عاداتها وتقاليدها المميزة والمختلفة والمرتبطة بعرش أولاد عبدي متمثلة في الأعياد المحلية، الوطنية والدينية وهي موارد ثقافية يجب إحيائها من خلال برنامج يسمح بتنمية السياحة على مستوى الإقليم ككل<sup>1</sup>.

## 2. تأثير النشاط السياحي بمنطقة التوسع السياحي على مختلف البيئات:

ويمكن توضيح هذا التأثير على مختلف البيئات كما يلي:<sup>2</sup>

### 1.1. البيئة الطبيعية:

إن التأثيرات البيئية التي ستولد من التنمية السياحية في إقليم المنطقة ستحدث تطورا كبيرا في العناصر البيئية المختلفة كالتربة والماء والتراث الطبيعي والحضاري نتيجة الاهتمام بها وحمايتها والمحافظة عليها ضد التلوث الهوائي والمائي والأحياء النباتية والبرية والمائية، وذلك لتحقيق تنمية سياحية مستدامة.

### 2.2. البيئة الاقتصادية:

يتمثل التأثير الاقتصادي في تنمية السياحة الداخلية وتحسين قدرتها على المنافسة في السوق السياحية في الحد من تسريب نسبة كبيرة من الدخل الوطني المهدر من قبل العديد من السكان المحليين، إضافة إلى تنويع الموارد الاقتصادية وتوفير فرص عمل

<sup>1</sup>- وثائق إلكترونية من مديرية السياحة لولاية باتنة، دراسة لإنشاء منطقة التوسع السياحي المحمل.  
<sup>2</sup>- وثائق إلكترونية من مكتب الدراسات الاقتصادية والتقنية لولاية باتنة، مرجع سابق.

جديدة ورفع مستوى المعيشة، خاصة في المناطق الريفية وتشجيع القطاع الخاص للاستثمار في القطاع السياحي. كما يمتد هذا التأثير إلى تشجيع الصناعات التقليدية والحرف اليدوية، وتطوير مرافق ومشاريع سياحية مستدامة تتلاءم مع البيئة والمحافظة عليها.

### 3.2. البيئة الاجتماعية:

تعمل السياحة من خلال انجاز منطقة التوسع السياحي على رفع مستوى معيشة سكان المنطقة المعنية وتحسين نمط حياتهم، وخلق وإيجاد تسهيلات ترفيحية وثقافية لخدمات المواطنين إلى جانب السياح، كما ستساعد على رفع مستوى الوعي بالتنمية السياحية لدى فئات واسعة من المجتمع وتزيد من فرص التبادل الثقافي والحضاري بين كل من المجتمع المضيف والزائر.

### 4.2. البيئة الثقافية:

انطلاقاً من أن التراث الثقافي يتكون من كل الأعمال الفنية وجميع العادات والتقاليد الناجمة عن ثقافة الشعوب السابقة فإن السياحة في المنطقة ستعمل على تنمية الوعي الثقافي لدى المواطنين، كما ستوفر التمويل اللازم للحفاظ وصون التراث سواء المواقع الأثرية أو المباني التاريخية.

## 3. الانعكاسات الإقليمية والبيئية للنشاط السياحي بالمنطقة:

وتتمثل هذه الانعكاسات فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1.3. الانعكاس العمراني:

تتوافق التنمية السياحية مع التخطيط العمراني الشامل للمنطقة، بحكم أن خطة التنمية السياحية تعتمد على بنية المرافق الأساسية وتوفرها قبل البدء في تأهيل أية منطقة وإعدادها إعداداً سياحياً كاملاً، كما أن التنمية السياحية في هذه المنطقة يجب أن لا تغير طبيعة المكان أو المركز السياحي لأن الشكل والطابع الفني لهما أهميتهما من الناحية السياحية، والمقصود هنا هو تسويق المكان وانسجامه حضرياً مع تاريخ المنطقة وعادات

<sup>1</sup> - وثائق إلكترونية من مكتب الدراسات الاقتصادية والتقنية لولاية باتنة، مرجع سابق.

وتقاليد السكان والنمط المعماري المناسب دون التمييز الكبير ليكون هناك عامل الجذب للسائح.

### 2.3. الانعكاس الفلاحي:

نظرا لتردد السياح الذين سيقضون عطلم بشكل تقليدي، فإن ذلك سيؤدي إلى ظهور فئة أخرى من السياح يفضلون قضاء عطلم من خلال معايشة جمال ونقاء الطبيعة بثناء مناظرها وحياتها الريفية التقليدية وما يرتبط بها من سكان وثقافات محلية وذلك من خلال قيامهم بمجموعة من الأنشطة التي ترتبط بالبيئة المحلية كمشاركة سكان الريف في الحرف التقليدية المعتمدة على العناصر الأولية من البيئة المحلية.

### 4. الجدوى الاقتصادية والاجتماعية من النشاط السياحي بمنطقة التوسع السياحي:

تتمثل الفوائد الاقتصادية والاجتماعية للنشاط السياحي بالمنطقة في إنشاء المزارع النموذجية وزراعة المنتجات التي تحقق الاستفادة الاقتصادية وتوفير عامل الجذب السياحي، هذا بالنسبة للزراعة، كما تتمثل الفائدة بالنسبة للصناعة في إنشاء مؤسسات مرتبطة بالصناعات التقليدية والحرف التي تعتبر من ضمن الصناعات الصغيرة المساهمة بشكل كبير في التنمية السياحية والمرتبطة بالسائح كقاعات العرض والأسواق التقليدية.

كما تدعم السياحة قطاع الخدمات من خلال زيادة الطلب على مرافق النوم والخدمات المختلفة، وتطوير خدمات النقل والبنية التحتية من أجل تلبية حاجيات السياح والسكان المحليين على السواء. أما الجدوى الاجتماعية للسياحة فتتمثل في إحياء عادات وتقاليد السكان كالمهرجانات المحلية وكذا خلق مناصب شغل ومحاولة القضاء على البطالة وبالتالي تحقيق دخول جديدة للبلدية مما يسمح بتثبيت السكان والحد من نزوحهم نحو مناطق أخرى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - وثائق إلكترونية من مكتب الدراسات الاقتصادية والتقنية لولاية باتنة، مرجع سابق.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى المنهجية والإجراءات المتبعة في القيام بالدراسة الميدانية، والمتمثلة في وصف عينة الدراسة وخصائصها، أدوات جمع وتحليل البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة نتائج هذه الدراسة.

### المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة

#### أولاً: منهج الدراسة

يعتبر منهج الدراسة، الطريقة التي يتبعها الباحث للوصول إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم والمستخدم لحل المشكلة المطروحة في الدراسة، إضافة إلى أنه العلم الذي يهتم بكيفية إجراء البحوث العلمية.

ولأن الهدف من هذه الدراسة هو الوصول إلى معرفة دقيقة ومفصلة حول دور الموارد البشرية في صناعة السياحة بالوكالات السياحية لولاية باتنة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي باعتبارهما يتناولان الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع، كما أنهما يتجاوزان جمع البيانات ووصف الظواهر إلى تحليل واشتقاق الاستنتاجات ذات الدلالة بالنسبة للمشكلة المعالجة.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

ويمكن توضيح مجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

##### 1. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أي بمعنى آخر هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة الدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة المعنية في جميع موظفي الوكالات السياحية لولاية باتنة والبالغ عددهم 110 موظف بما فيهم مالكي ومسيري الوكالات خلال سنة 2015، والجدول التالي يبين تصنيف الموظفين بالوكالات السياحية لولاية باتنة.

## جدول رقم 38: تصنيف الموظفين بالوكالات السياحية لولاية باتنة لسنة 2015

العدد	الصفة
101	موظف دائم
09	موظف مؤقت
110	إجمالي عدد الموظفين

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على بيانات مقدمة من مديرية

السياحة لولاية باتنة 2015.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد الموظفين الدائمين بالوكالات السياحية على مستوى ولاية باتنة قد بلغ 101 موظف بما فيهم مالكي ومسيري الوكالات، أما الباقي وهم 09 موظفين فهم بصفة مؤقتة، وطالما أن العمل في الوكالات السياحية يعتمد بدرجة كبيرة على الخبرة المستمدة من سنوات العمل، فالملاحظ أن أكبر عدد للموظفين يتمثل في الموارد البشرية الموظفة بصفة دائمة.

### 2. عينة الدراسة:

لقد تم اختيار العينة من مجتمع الدراسة بطريقة العينة القصدية\* وقد بلغ حجم عينة الدراسة 101 موظف دائم بما فيهم مالكي ومسيري الوكالات باعتبار أن هذه الصفة تسمح للموظف بالمساهمة في صناعة السياحة، عكس الموظف المؤقت الذي يباشر العمل بالوكالة لمدة قصيرة، إلا أنه تم استبعاد 03 وكالات سياحية وهي وكالة طبنة ووكالة ابن بطوطة المتواجدين ببريكة ووكالة صلاح الدين المتواجدة بباتنة بعدد 03 موظفين وهم مالكي الوكالات وذلك لتوقفها عن العمل بسبب حالات مرضية للملاك. وعليه تمثلت عينة الدراسة في 98 موظف دائم، وهو عدد يمثل مجتمع الدراسة وأنه كاف لتطبيق الأساليب الإحصائية الضرورية لهذه للدراسة.

\* العينة القصدية وتسمى أيضا العينة العمدية أو الهادفة وهي أسلوب أو طريقة للمعاينة تدخل ضمن مجموعة الطرق غير العشوائية في المعاينة أين تكون فرصة ظهور أي مفردة من المجتمع في العينة تختلف عن فرصة ظهور أي مفردة أخرى من المجتمع في العينة.

## المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات ونموذج الدراسة

يوضح هذا المطلب المصادر التي تم الاعتماد عليها في جمع مختلف البيانات المرتبطة بالدراسة وكذا كيفية بناء النموذج وتوضيح كل من المتغير التابع والمتغير المستقل.

### أولاً: مصادر جمع البيانات

من أجل تحقيق هدف الدراسة، تم الاعتماد على مجموعة من المصادر للحصول على البيانات والمعلومات المرتبطة بالدراسة وهي تتمثل في:

#### 1. مصادر ثانوية:

لقد تم الاعتماد على هذا النوع من المصادر في بناء نموذج الدراسة ومعالجة الإطار النظري منها وهي تتمثل في مجموعة من الكتب والأبحاث والدراسات السابقة إضافة إلى الدوريات والمنشورات والمقالات العلمية والرسائل الجامعية المرتبطة بالدراسة وذلك باللغتين العربية والأجنبية<sup>1</sup>.

#### 2. مصادر أولية:

ولغرض القيام بالدراسة الميدانية استكمالاً للجانب التطبيقي تم الاعتماد على:

##### 1.1.2. المقابلة:

تعتبر المقابلة في البحث العلمي عن الحوار أو المحادثة أو المناقشة الموجهة، والتي تكون بين الباحث من جهة وبين فرد أو مجموعة من الأفراد من جهة أخرى، من أجل التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف معينة يحتاج الباحث التوصل إليها في ضوء أهداف دراسته، إذ تمثل مجموعة من الأسئلة والإيضاحات التي يتطلب التعقيب عليها، وقد يكون محتوى هذه الأسئلة حقائق أو سلوكيات أو معتقدات<sup>2</sup>.

وقد تم الاعتماد على أسلوب المقابلة في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية مع كل من مسؤولي مديرية السياحة ومديرية النقل لولاية باتنة لمعرفة واقع وإمكانات

<sup>1</sup>- دلال القاضي ومحمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 117.

<sup>2</sup>- عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية (أسسه، أساليبه، مفاهيمه وأدواته)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 174-175.

السياحة بالولاية، وكذا مع مختلف مالكي ومسيري الوكالات السياحية محل الدراسة وهذا بطبيعة الحال قبل عملية توزيع الاستبيان، إضافة إلى المقابلات التي أجريت مع موظفي الوكالات بغرض توضيح الهدف من الدراسة وشرح بعض العبارات الواردة في الاستبيان للحصول على إجابات دقيقة وهذا بعد عملية توزيعها.

### 2.2. المنشورات والوثائق:

تم الاعتماد على مختلف المعلومات والإحصائيات الواردة في منشورات ووثائق مديرية السياحة والمتعلقة بالدراسة الميدانية.

### 3.2. الاستبيان:

يمثل الاستبيان قائمة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالدراسة، وبالتالي يعتبر الاستبيان من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات، وهو يشير إلى الوسيلة التي تستخدم للحصول على أجوبة لأسئلة معينة في شكل استمارة يملأها المجيب بنفسه<sup>1</sup>.

يعتبر الاستبيان الأداة الأساسية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات حول موضوع الدراسة، حيث سمح بطرح أسئلة معدة سلفا من قبل الباحثة بطريقة كيفية من أجل الحصول على بيانات تخدم أساسا الدراسة وفقا لما تم طرحه من إشكالية وصياغته من فرضيات.

وقد مرت عملية صياغة الاستبيان حتى يأخذ شكله النهائي بمراحل هي:

#### ◀ المرحلة الأولى:

تم إعداد الاستبيان في هذه المرحلة وفق الخطوات التالية:

- الاطلاع على الدراسات ذات العلاقة بالدراسة؛
- صياغة أسئلة الاستبيان بما يتوافق والإشكالية وفرضيات الدراسة، وتقسيمها إلى محاور وفقرات؛
- مراعاة البساطة والوضوح في كيفية طرح الأسئلة.

<sup>1</sup> - مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 165.

## ◀ المرحلة الثانية:

في هذه المرحلة تم عرض الاستبيان بشكل أولي على الأستاذ المشرف، وذلك للتأكد من دقة وصحة الفقرات المعتمدة في الاستبيان، وفي ضوء مراجعة الأستاذ المشرف تم حذف وتعديل بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها الآخر لتصبح أكثر فهما وتحقيقا لأهداف الدراسة، وعليه أصبح الاستبيان في شكله النهائي مقسم إلى قسمين: **- القسم الأول:** ويضم الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من خلال ستة متغيرات هي (الجنس، السن، التحصيل العلمي، التخصص العلمي، الخبرة المهنية، المنصب).

**- القسم الثاني:** ويتعلق بدور الموارد البشرية في صناعة السياحة بوكالات السياحة لولاية باتنة وقد تم تقسيمه كما يلي:

**- الجزء الأول:** ويتعلق بتطبيقات الموارد البشرية، وقد تم التركيز على ثلاث عمليات والمتمثلة في الحصول على الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تحفيز وصيانة الموارد البشرية، حيث تم تخصيص مجموعة من الفقرات تتعلق بكل عملية.

**- المحور الأول:** يتعلق بعملية الحصول على الموارد البشرية ويتكون من الفقرات من 01 إلى 04؛

**- المحور الثاني:** يتعلق بعملية تدريب الموارد البشرية ويتكون من الفقرات من 05 إلى 14؛

**- المحور الثالث:** ويتعلق بعملية تحفيز وصيانة الموارد البشرية ويتكون من الفقرات من 15 إلى 24.

**- الجزء الثاني:** ويتعلق بصناعة السياحة، وقد تم اختيار عاملين وتم تخصيص مجموعة من الفقرات لكل عامل،

**- المحور الرابع:** يتعلق بمدى تميز ووضوح الخدمة السياحية ويتكون من الفقرات من 25 إلى 34؛

**- المحور الخامس:** يتعلق بارتفاع مستوى وأسلوب الخدمة السياحية ويتكون من الفقرات من 35 إلى 43.

وقد تم استخدام سلم ليكرت الخماسي في توزيع درجات الإجابة، والتي توزعت من أعلى وزن (دائما) والذي أعطيت له خمس درجات، إلى أدنى وزن (إطلاقا) والذي أعطيت له درجة واحدة وفقا لما يلي:

### جدول رقم 39: توزيع درجات سلم ليكرت

إطلاقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة.

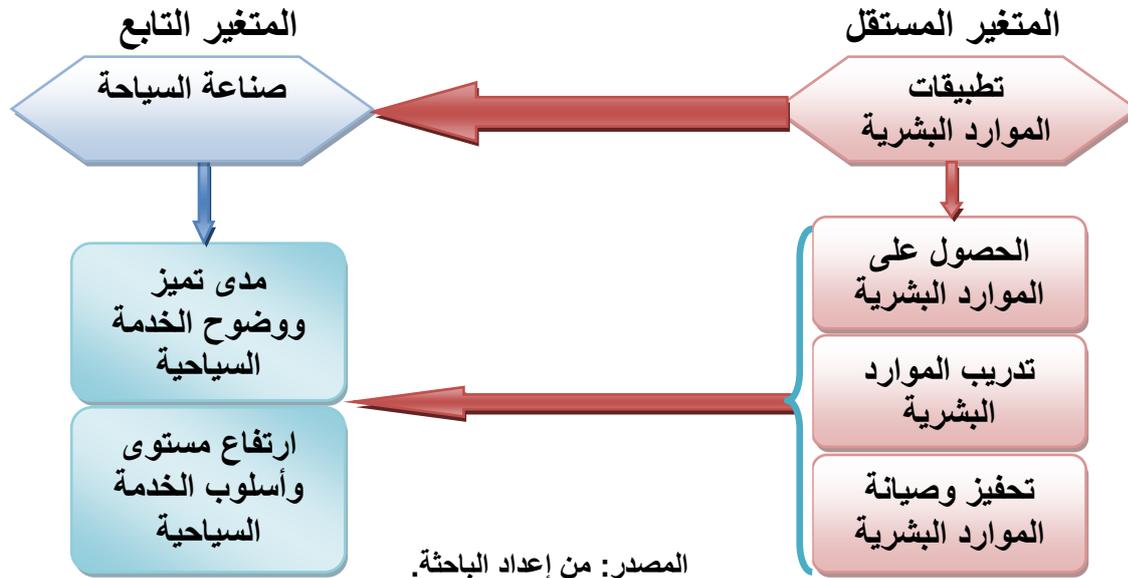
وعلى هذا الأساس فقد تم تحديد ثلاث مستويات عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات الواردة في نموذج الدراسة على النحو التالي:

- أقل من 2.5 مستوى منخفض؛
- من 2.5-3.5 مستوى متوسط؛
- أكبر من 3.5 مستوى مرتفع.

### ثانيا: نموذج الدراسة

انطلاقا من الدراسة النظرية والدراسات السابقة التي تناولت جزئية من الموضوع، وعلى ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها، تم تشكيل نموذج الدراسة والذي ينطلق من فكرة أساسية تتمحور حول دور تطبيقات الموارد البشرية بكل جزئياتها في صناعة السياحة كما يوضحه الشكل التالي:

### شكل رقم 30: نموذج الدراسة



من أجل التعمق في الدراسة وفهم العلاقة بين المتغيرين كان لابد من تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع، وأيضا معرفة الجزئيات المكونة لهذين المتغيرين قصد معرفة كيفية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وأيضا معرفة مساهمة المتغير المستقل في تحقيق الجزئيات المكونة للمتغير التابع وأيضا معرفة مكونات المتغير المستقل لها بالغ الأثر أو لها وزن أكبر في التأثير على المتغير التابع وهذا طبعا حسب ما سيتم التوصل إليه من نتائج.

### **المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية**

#### **أولا: صدق وثبات أداة الدراسة**

تعد عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه على عينة الدراسة خطوة جد هامة بحكم أنها تؤدي إلى استخدام أداة قياس علمية يعتمد عليها في جمع البيانات وبالتالي تعميم النتائج، وقد تم التأكد من صدق وثبات هذه الأداة بالطريقة التالية:

#### **1. صدق الاستبيان:**

يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلته ما وضعت لقياسه<sup>1</sup>، وتم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بتطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من 05 وكالات بعدد 20 موظف بما فيهم مالكين ومسيرين، وتم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون لدرجة كل فقرة مع درجة كل محور تنتمي إليه تلك الفقرة.

<sup>1</sup>- عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، الطبعة الأولى، 2008، ص 560.

## 1.1. الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط لفقرات محور الحصول على الموارد

البشرية:

## جدول رقم 40: الصدق الداخلي لفقرات محور الحصول على الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تسعى الوكالة إلى الحصول على المعلومات عن الموارد البشرية المتوقع تخرجها من الجامعات والمعاهد والمدارس.	0.865	0.000
2	تتسم عروض التوظيف التي تصممها الوكالة للمرشحين بالوضوح والتفصيل.	0.845	0.000
3	المقابلات والاختبارات التي تجريها الوكالة مع المرشحين للعمل فعالة في اختيار أفضلهم.	0.701	0.000
4	أهم معايير اختيار وتعيين الموارد البشرية بالوكالة هي التعليم والخبرة.	0.810	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج *spss*.

يتضح من الجدول رقم 40 أن معاملات الارتباط بين فقرات محور الحصول على

الموارد البشرية والمعدل الكلي لفقراته دالة عند مستوى دلالة 0.05، وقد تراوحت بين

0.701 و0.865 وهو ما يفسر وجود ارتباط قوي بين فقرات هذا المحور، كما يلاحظ أن

مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05 وبالتالي تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت

لقياسه.

## 2.1. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

يوضح الجدول رقم 41 معاملات الارتباط لفقرات محور تدريب الموارد البشرية:

## جدول رقم 41: الصدق الداخلي لفقرات محور تدريب الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5	تدرك الوكالة أهمية التدريب لتحسين أداء الموظفين في ظل المتغيرات الوظيفية السريعة.	0.884	0.000
6	يتيح التدريب للموظفين فرصة الترقية للوظائف الأعلى بالوكالة.	0.849	0.000
7	تهدف الوكالة من وراء العملية التدريبية إلى اكتساب الموظفين المهارات والقدرات العالية المتعلقة بخدمة المستهلكين السياحيين.	0.975	0.000
8	هناك توافق بين سياسة التدريب والمتطلبات الجديدة في مجال السياحة.	0.858	0.000
9	تساهم البرامج التدريبية في رفع مستوى مهارات وأداء الموظفين وزيادة معارفهم وتطويرها.	0.953	0.000
10	تركز معظم البرامج التدريبية على كيفية أداء الخدمة السياحية بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات.	0.869	0.000
11	يؤدي التدريب إلى تحسين الخدمات المقدمة بالوكالة.	0.970	0.000
12	تراعى البرامج التدريبية المطبقة متطلبات الموظفين في مختلف المستويات وذلك بأساليب علمية.	0.884	0.000
13	يتم تقييم البرامج التدريبية لقياس مدى نجاحها في تحقيق أهدافها.	0.964	0.000
14	للتدريب مساهمة فعالة في صناعة السياحة.	0.939	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج *spss*.

يلاحظ من الجدول رقم 41 أن معاملات الارتباط بين فقرات محور تدريب الموارد البشرية والمعدل الكلي لفقراته دالة عند مستوى دلالة 0.05، وقد تراوحت بين 0.849 و0.975 وهو ما يفسر وجود ارتباط قوي بين فقرات محور تدريب الموارد البشرية، وبالتالي تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

## 3.1. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط لفقرات محور تحفيز وصيانة الموارد

البشرية:

## جدول رقم 42: الصدق الداخلي لفقرات محور تحفيز وصيانة الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
15	يتسم نظام الحوافز بالعلانية والوضوح في كل بنوده وشروطه.	0.863	0.000
16	يحصل الموظفون على الحوافز في الوقت المناسب.	0.939	0.000
17	توفر الوكالة فرص الترقية للموظفين بناء على الأداء المتميز.	0.843	0.000
18	تطبق الوكالة سياسات جيدة للتحفيز المادي والمعنوي للإبقاء على الموظفين الأكفاء وتغري ذوي الاختصاصات الهامة المطلوبة على الالتحاق بها.	0.850	0.000
19	تقوم الوكالة بدعم الموظفين والاعتراف بجهودهم في القيام بوظائفهم.	0.937	0.000
20	يعتمد تحديد المرتب على مستوى المهارة ودرجة التعلم وحجم المسؤولية.	0.924	0.000
21	تهتم الوكالة بظروف العمل وأوقاته والنقل والتأمين الاجتماعي.	0.945	0.000
22	يتم تقييم أداء الموظفين في إطار معايير محددة مسبقا بما يضمن موضوعية التقييم.	0.937	0.000
23	تتناسب الأجور مع مستويات الأجور بالوكالات السياحية الأخرى.	0.921	0.000
24	يعتبر المورد البشري طرف أساسي في صناعة السياحة بالوكالة.	0.788	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج *spss*.

يبين الجدول رقم 42 أن معاملات الارتباط بين فقرات محور تحفيز وصيانة الموارد البشرية والمعدل الكلي لفقراته دالة عند مستوى دلالة 0.05، وقد تراوحت بين 0.788 و0.945 وهو ما يفسر وجود ارتباط قوي بين فقرات هذا المحور، ويتضح أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وبالتالي تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

## 4.1. الصدق الداخلي لفقرات المحور الرابع:

يوضح الجدول رقم 43 معاملات الارتباط لفقرات محور مدى تميز ووضوح الخدمة السياحية:

## جدول رقم 43: الصدق الداخلي لفقرات محور تميز ووضوح الخدمة السياحية

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
25	تتميز الوكالة بتوفر المهارات والخبرات اللازمة لتقديم الخدمات.	0.957	0.000
26	تتميز الوكالة بالسرعة في تقديم الخدمة المطلوبة.	0.967	0.000
27	تقوم الوكالة بتقديم الخدمات التي تلاءم الحاجات المطلوبة بأعلى جودة.	0.970	0.000
28	تعتمد الوكالة على جميع التقنيات والوسائل الحديثة لتقديم خدماتها على أحسن وجه.	0.924	0.000
29	لدى الوكالة كفاءات تعمل على التحسين والتطوير المستمرين للخدمات.	0.955	0.000
30	تهتم الوكالة بتوفير البيانات والمعلومات الكافية عن الخدمات الجديدة التي تنوي الوكالة الترويج لها.	0.856	0.000
31	تهتم الوكالة بالاستفسارات والشكاوي المقدمة من طرف المستهلكين السياحيين والرد عليها.	0.958	0.000
32	تهتم الوكالة بمعرفة كل التغيرات الحادثة في المجال السياحي.	0.943	0.000
33	تتميز أسعار الخدمات السياحية المقدمة بالوكالة بأنها واضحة ومناسبة.	0.961	0.000
34	تتميز الوكالة بثقافة تقديم الخدمة.	0.869	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج *spss*.

يتضح من الجدول رقم 43 أن معاملات الارتباط بين فقرات محور مدى تميز ووضوح الخدمة السياحية والمعدل الكلي لفقراته دالة عند مستوى دلالة 0.05، وقد تراوحت بين 0.856 و0.970، وهو ما يفسر وجود ارتباط قوي بين فقرات هذا المحور، وبالتالي تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

## 5.1. الصدق الداخلي لفقرات المحور الخامس:

يوضح الجدول رقم 44 معاملات الارتباط لفقرات محور ارتفاع مستوى وأسلوب الخدمة السياحية:

**جدول رقم 44: الصدق الداخلي لفقرات محور ارتفاع مستوى وأسلوب الخدمة السياحية**

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
35	تقوم الوكالة بتقديم الخدمات بدقة عالية وخالية من الأخطاء.	0.955	0.000
36	تراعي الوكالة مختلف الاحتياجات المطلوبة من طرف المستهلكين السياحيين.	0.914	0.000
37	تضع الوكالة مصالح المستهلكين السياحيين في مقدمة اهتمامات الموظفين.	0.942	0.000
38	تمتلك الوكالة معرفة عميقة وشاملة بأهمية تقديم الخدمة وحسن التعامل لضمان ولاء مستهلكيها السياحيين.	0.808	0.000
39	يتم تقديم الخدمات بالوكالة في المواعيد المحددة.	0.909	0.000
40	تعطي الوكالة عناية خاصة لكل مستهلك سياحي.	0.765	0.000
41	تهتم الوكالة بتقييم الأداء لرفع مستوى الخدمات المقدمة.	0.948	0.000
42	يساهم موظف الوكالة في صناعة السياحة إضافة إلى المهام المكلف بها.	0.954	0.000
43	تقدم الوكالة علاوات في حالة مساهمة الموظف في صناعة السياحة.	0.774	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج *spss*.

يوضح الجدول رقم 44 أن معاملات الارتباط بين فقرات محور ارتفاع مستوى وأسلوب الخدمة السياحية والمعدل الكلي لفقراته دالة عند مستوى دلالة 0.05، وقد تراوحت بين 0.774 و0.955، وهو ما يفسر وجود ارتباط قوي بين فقرات هذا المحور ويتضح أن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، وبالتالي تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

## 6.1. صدق الاتساق البنائي لمعايير أداة الدراسة:

يوضح الجدول رقم 45 معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان:

**جدول رقم 45: معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور أداة الدراسة والمعدل الكلي لفقراتها**

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	الحصول على الموارد البشرية	0.774	0.000
الثاني	تدريب الموارد البشرية	0.947	0.000
الثالث	تحفيز وصيانة الموارد البشرية	0.955	0.000
الرابع	مدى تميز ووضوح الخدمة السياحية	0.996	0.000
الخامس	ارتفاع مستوى وأسلوب الخدمة السياحية	0.995	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج *spss*.

يتضح من الجدول رقم 45 أن معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبيان والمعدل الكلي لفقراته دالة عن مستوى دلالة 0.05، حيث أن مستوى الدلالة لكل محور أقل من 0.05، وبالتالي تعتبر المحاور صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2. ثبات الاستبيان:

ويقصد بثبات الاستبيان استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة القياس، أي أن يعطي الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات تحت نفس الظروف والشروط<sup>1</sup>. ولقد تم احتساب ذلك من خلال معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ وباستخدام برنامج *spss*، تم التوصل إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

## جدول رقم 46: معامل الثبات (مقياس ألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
الأول	الحصول على الموارد البشرية	4	0.806
الثاني	تدريب الموارد البشرية	10	0.974
الثالث	تحفيز وصيانة الموارد البشرية	10	0.970
الرابع	مدى تميز ووضوح الخدمة السياحية	10	0.982
الخامس	ارتفاع مستوى وأسلوب الخدمة السياحية	9	0.963
	جميع الفقرات	43	0.984

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج *spss*.

<sup>1</sup> - محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام *spss*، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 297.

يتضح من الجدول رقم 46 أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة، حيث بلغت قيمة الثبات لجميع فقرات الاستبيان 0.984 وهي نسبة أعلى من 60% وهو ما يمثل قيمة جيدة للثبات ولأغراض التحليل<sup>1</sup>، وعليه تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وهو ما يترجم صلاحية الاستبيان لتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها واختبار الفرضيات.

### 3. توزيع الاستبيان:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة لقياس الأهداف التي وضعت من أجلها تم توزيعها من قبل الباحثة على عينة الدراسة المحددة سابقا، ولهذا تم توزيع الاستبيان على 98 موظف، إلا أنه تم استرجاع 83 استبيان لرفض وكالتين الإجابة وهما وكالة الجواله ووكالة سياحة وأسفار الجزائر المتواجدين بباتنة وبعدهم موظفين بما فيهم مالكي ومسيري الوكالتين 15 موظف، بمعنى أن نسبة الاسترجاع قد بلغت 84.69% وهي نسبة مقبولة ويعتمد عليها في إجراء الدراسة الميدانية، وبعد عملية الفرز تبين أن جميع الاستبيانات صالحة للتحليل الإحصائي.

### ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تحليل بيانات مفردات عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية *spss* عن طريق مجموعة من أساليب المعالجة الإحصائية والمتمثلة في:

#### 1. مقياس الإحصاء الوصفي:

ويتضمن هذا المقياس استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، واستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري بغرض تقديم تحليل مفسر عن مدى استجابة عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبيان.

<sup>1</sup> - عز حسن عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 541.

**2. اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ:**

ويتم حسابه للتأكد من مدى صدق وثبات أداة القياس المطبقة في الدراسة.

**3. معامل ارتباط بيرسون:**

يهدف إلى إيجاد الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه بهدف تحديد مدى الصدق البنائي والاتساق الداخلي لأداة القياس في الدراسة.

**4. اختبار كولوجوروف-سميرنوف:**

والهدف من هذا الاختبار هو التأكد من أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً أم لا.

**5. الانحدار الخطي المتعدد:**

تم الاعتماد على الانحدار المتعدد الذي يسمح باختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع اعتماداً على القيمة الإحصائية لكل من  $F$  و  $t$  ومستوى المعنوية لهما بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط  $r$  ومعامل التحديد  $R^2$ .

## المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج المعالجة الإحصائية للدراسة

يتناول هذا المبحث تحليل وتفسير مختلف نتائج المعالجة الإحصائية التي تم التوصل إليها وفقا لما جاء في أداة الدراسة الميدانية من أسئلة متعلقة بالجانب الشخصي والوظيفي للموظفين وأيضا فيما يتعلق بفقرات محاور موضوع الدراسة.

### المطلب الأول: تحليل وتفسير اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

يتطرق هذا المطلب إلى وصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وأيضا تحليل البيانات الواردة في الاستبيان عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بفقرات أداة الدراسة.

### أولا: دراسة خصائص أفراد العينة

سيتم التعرض للخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة في الجدول الموالي من خلال متغيرات الجنس، السن، التحصيل العلمي، التخصص العلمي، الخبرة المهنية والمنصب.

جدول رقم 47: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

النسبة %	التكرار	الخصائص الشخصية والوظيفية	
57.8	48	ذكر	الجنس
42.2	35	أنثى	
100	83	المجموع	
45.8	38	أقل من 30 سنة	السن
27.7	23	من 30-40 سنة	
26.5	22	أكبر من 40 سنة	
100	83	المجموع	
-	0	أقل من جامعي	التحصيل العلمي
62.7	52	جامعي	
37.3	31	دراسات عليا	
100		المجموع	
34.9	29	سياحة	التخصص العلمي
19.3	16	لغات	
25.3	21	حاسوب	
18.1	15	إدارة ومالية	

1.2	1	علم النفس التربوي	
1.2	1	هندسة ريفية	
100	83	المجموع	
54.2	45	من 1-5 سنوات	الخبرة المهنية
22.9	19	من 6-10 سنوات	
22.9	19	أكثر من 10 سنوات	
100	83	المجموع	
24.1	20	مسير	المنصب
75.9	63	موظف	
100	83	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج *spss*.

يتضح من الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر للموظفين كانت من نصيب الذكور 57.8% بعدد 48 موظف في حين بلغ عدد الإناث 35 موظفة ونسبة 42.2%، ويمكن تفسير تقارب النسبتين بتمكن الإناث من التميز في الجانب الخدمي أكثر من الرجال. كما يلاحظ من الجدول أن أكبر فئة من الموظفين تنتمي إلى الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 45.8% وهي تمثل في معظمها الإناث، بينما تمثلت أغلبية الفئة العمرية أكبر من 40 سنة في الذكور بنسبة 26.5%، أما الفئة العمرية بين 30 و40 سنة كانت مشتركة بين الجنسين، وهو ما يترجم إقبال الإناث بكثرة على العمل في القطاع الخدمي مقارنة بباقي القطاعات.

يبين الجدول أيضا أن أغلبية الموظفين هم من حملة الشهادات الجامعية ونسبة 62.7%، في حين كان عدد الموظفين الحاصلين على الدراسات العليا 31 موظف ونسبة 37.3%، الأمر الذي يعكس مدى أهمية درجة التحصيل العلمي في الالتحاق بالعمل في الوكالات السياحية نظرا لأهميتها في العملية السياحية.

يستخلص كذلك من نفس الجدول أن النسبة الأكبر في التخصص العلمي كانت من نصيب خريجي السياحة بنسبة 34.9%، والنسبة التالية كانت من نصيب خريجي الحاسوب بنسبة 25.3%، بينما كانت نسبة تخصص اللغات والإدارة على التوالي 16% و15%، ويمكن تفسير ذلك على أن العمل في الوكالات السياحية يتطلب بالدرجة الأولى

التخصص في المجال السياحي إضافة إلى التمكن من التكنولوجيات الحديثة وإتقان اللغات المختلفة والمرونة في ممارسة وإدارة العملية السياحية لتلبية مختلف احتياجات المستهلكين السياحيين.

كما يتضح من الجدول أن معظم موظفي الوكالات ذو خبرة مهنية تتراوح في معظمها بين سنة وخمس سنوات وبنسبة 54.2%، في حين كانت النسبة 22.9% لكل من ذوي الخبرة من 6 إلى 10 سنوات وذوي الخبرة الأكبر من 10 سنوات تمثل في غالبيتها مالكي الوكالات السياحية، وأخيرا يمكن ملاحظة أن نسبة المسيرين قد بلغت 24.1% في حين كان عدد الموظفين 63 موظف وبنسبة 75.9%، وتعتبر هذه النقطة جد مهمة بالنسبة لموضوع الدراسة فيما يتعلق بإجابات الموظفين والمسيرين الذين لهم الخبرة، مما يسمح بإعطاء معلومات أدق عن مساهمتهم في صناعة السياحة.

### ثانيا: عرض وتحليل فقرات ومحاور الدراسة

تم وضع الجدول الموالي للتوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية عن جميع الفقرات من وجهة نظر عينة أفراد الدراسة، وهذا لغرض تحليل البيانات التي تضمنها الاستبيان.

## 1. عرض وتحليل فقرات المحور الأول:

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الفقرات الأربع والمتعلقة بالحصول على الموارد البشرية:

## جدول رقم 48: تحليل فقرات محور الحصول على الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	مقياس الإجابة						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
		ت	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا			
1	تسعى الوكالة إلى الحصول على المعلومات عن الموارد البشرية المتوقع تخرجها من الجامعات والمعاهد والمدارس.	ت	8	41	31	3	0	3.65	0.706	مرتفع
		%	9.6	49.4	37.3	3.6	-			
2	تتسم عروض التوظيف التي تصممها الوكالة للمرشحين بالوضوح والتفصيل.	ت	2	23	36	21	1	3.05	0.825	متوسط
		%	2.4	27.7	43.4	25.3	1.2			
3	المقابلات والاختبارات التي تجريها الوكالة مع المرشحين للعمل فعالة في اختيار أفضلهم.	ت	10	31	31	10	1	3.47	0.902	متوسط
		%	12.0	37.3	37.3	12.0	1.2			
4	أهم معايير اختيار وتعيين الموارد البشرية بالوكالة هي التعليم والخبرة.	ت	20	34	19	9	1	3.76	0.983	مرتفع
		%	24.1	41.0	22.9	10.8	1.2			
		نتيجة المحور الأول						3.48	0.684	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج *spss*.

يوضح الجدول أعلاه وبعد إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الحصول على الموارد البشرية أن الفقرة (4)، والتي تنص على أن أهم معايير اختيار وتعيين الموارد البشرية بالوكالة هي التعليم والخبرة، قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.983) وبمستوى مرتفع، وما

يفسر ذلك هو تركيز الوكالات على توظيف الموارد البشرية المتعلمة وذات الخبرة وهذا توفيراً للجهد والوقت وحتى يلتحق الموظف بعمله دون تكاليف إضافية.

كما جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (1) التي تنص على أن الوكالة تسعى إلى الحصول على المعلومات عن الموارد البشرية المتوقع تخرجها من الجامعات والمعاهد والمدارس بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.706) وبمستوى مرتفع ويمكن تفسير ذلك بأن الوكالات تسعى للحصول على الموارد البشرية المتخصصة في المجال السياحي أو على الأقل على التخصصات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة ربها للوقت.

في المرتبة الثالثة جاءت الفقرة (3) التي تنص على أن المقابلات والاختبارات التي تجريها الوكالة مع المرشحين للعمل فعالة في اختيار أفضلهم للوكالة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.902) وبمستوى متوسط، وما يفسر ذلك أن الوكالات لا تعتمد كثيرا على المقابلات في اختيار أفضل المرشحين بقدر اعتمادها على الشهادات المتحصل عليها، الأمر الذي يقلل من دور المقابلات والذي من المفروض أن يكون أساسيا في التوظيف بعد الشهادة لما يتطلبه منصب مقدم الخدمة بالدرجة الأولى في مثل هذه الوظائف.

أما الفقرة (2) والتي تنص على أن عروض التوظيف التي تصممها الوكالة للمرشحين تتسم بالوضوح والتفصيل، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (0.825) وبمستوى متوسط، ويمكن تفسير ذلك بأن الوكالات السياحية لا تطرح عروضاً للتوظيف في الغالب سيما الوكالات الخاصة، وفي حالة طرحها تكون أقل تفصيلاً، وهو ما يفسر عدم جدوى هذه العروض في الحصول على المورد البشري المطلوب.

على العموم يلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور الحصول على الموارد البشرية جاء بمستوى متوسط (3.48) وانحراف معياري (0.684)، ما يفسر أن عملية الحصول على الموارد البشرية لتوظيفها في الوكالات السياحية تفتقد إلى أهم المعايير والأسس الضرورية لتكون ذات فعالية.

## 2. عرض وتحليل فقرات المحور الثاني:

يوضح الجدول الموالي نتائج تحليل الفقرات العشر والمتعلقة بتدريب الموارد

البشرية:

## جدول رقم 49: تحليل فقرات محور تدريب الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	مقياس الإجابة						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
		ت	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا			
5	تدرك الوكالة أهمية التدريب لتحسين أداء الموظفين في ظل المتغيرات الوظيفية السريعة.	ت	7	15	11	33	1	2.54	1.243	متوسط
		%	8.4	18.1	13.3	39.8	20.5			
6	يتيح التدريب للموظفين فرصة الترقيّة للوظائف الأعلى بالوكالة.	ت	3	17	9	26	28	2.29	1.235	ضعيف
		%	3.6	20.5	10.8	31.3	33.7			
7	تهدف الوكالة من وراء العملية التدريبية إلى اكتساب الموظفين المهارات والقدرات العالية المتعلقة بخدمة المسـتـهلكين السياحيين.	ت	25	36	5	11	6	3.76	1.226	مرتفع
		%	30.1	43.4	6.0	13.3	7.2			
8	هناك توافق بين سياسة التدريب والمتطلبات الجديدة في مجال السياحة.	ت	44	32	4	3	0	4.41	0.750	مرتفع
		%	53.0	38.6	4.8	3.6	-			
9	تساهم البرامج التدريبية في رفع مستوى مهارات وأداء الموظفين وزيادة معارفهم وتطويرها.	ت	19	46	6	9	3	3.83	1.022	مرتفع
		%	22.9	55.4	7.2	10.8	3.6			
10	تركز معظم البرامج التدريبية على كيفية	ت	63	11	6	3	0	4.61	0.778	مرتفع

			-	3.6	7.2	13.3	75.9	%	أداء الخدمة السياحية بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات.		
مرتفع	1.152	3.88	3	13	3	36	28	ت	يؤدي التدريب إلى تحسين الخدمات المقدمة بالوكالة.	11	
			3.6	15.7	3.6	43.4	33.7	%			
مرتفع	0.739	4.49	0	2	6	24	51	ت	تراعي البرامج التدريبية المطبقة متطلبات الموظفين في مختلف المستويات وذلك بأساليب علمية.	12	
			-	2.4	7.2	28.9	61.4	%			
مرتفع	1.265	3.90	7	8	4	31	33	ت	يتم تقييم البرامج التدريبية لقياس مدى نجاحها في تحقيق أهدافها.	13	
			8.4	9.6	4.8	37.3	39.8	%			
مرتفع	1.036	3.59	1	18	8	43	13	ت	للتدريب مساهمة فعالة في صناعة السياحة.	14	
			1.2	21.7	9.6	51.8	15.7	%			
مرتفع	0.960	3.73								نتيجة المحور الثاني	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج *spss*.

يتضح من الجدول رقم 49 أن الفقرة (10) والتي تنص على أن معظم البرامج التدريبية تركز على كيفية أداء الخدمة السياحية بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.61) وانحراف معياري (0.778) وبمستوى مرتفع، وما يفسر ذلك هو تركيز الوكالات السياحية على تدريب موظفيها على الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات أثناء تقديم الخدمات وهو أمر ضروري تتطلبه نوعية العمل فيها خصوصا مع التطورات السريعة والمنافسة الشديدة في مجال السياحة.

أما المرتبة الثانية فكانت من نصيب الفقرة (12) التي تنص على أن البرامج التدريبية المطبقة تراعي متطلبات الموظفين في مختلف المستويات وذلك بأساليب علمية بمتوسط حسابي (4.49) وانحراف معياري (0.739) وبمستوى مرتفع، ويمكن تفسير ذلك بأن الوكالات تسعى دائما لمواكبة التطورات والمستجدات في المجال السياحي من خلال سياسة التدريب المطبقة على موظفيها.

في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (6) التي تنص على أن التدريب يتيح للموظفين فرصة الترقية للوظائف الأعلى بالوكالة، بمتوسط حسابي (2.29) وانحراف معياري (1.235) وبمستوى ضعيف، وما يفسر ذلك أن الوكالات لا تعتمد كثيرا على التدريب في الترقية بقدر اعتمادها عليه في تحسين الخدمات المقدمة، خاصة وأن التدريبات تتم داخل الوكالات نفسها اعتمادا على الموظفين ذوي الخبرة والأقدمية في المجال.

بشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور تدريب الموارد البشرية جاء بمستوى مرتفع (3.73) وانحراف معياري (0.960)، ويعني هذا أن الوكالات السياحية تركز على العملية التدريبية لموظفيها لما لها من انعكاسات إيجابية على كيفية تأدية الخدمة، والسعي لتحسينها لمواكبة التطورات والمستجدات ومواجهة المنافسة في مجال عملها.

### 3. عرض وتحليل فقرات المحور الثالث:

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الفقرات العشر والخاصة بتحفيز وصيانة الموارد

البشرية:

#### جدول رقم 50: تحليل فقرات محور تحفيز وصيانة الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	مقياس الإجابة					الانحراف المعياري	القرار	
		ت	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا			إطلاقا
15	يتسم نظام الحوافز بالعلانية والوضوح في كل بنوده وشروطه.	ت	11	58	1	9	4	0.983	مرتفع
		%	13.3	69.9	1.2	10.8	4.8		
16	يحصل الموظفون على الحوافز في الوقت المناسب.	ت	11	48	9	12	3	1.009	مرتفع
		%	13.3	57.8	10.8	14.5	3.6		
17	توفر الوكالة فرص الترقية للموظفين بناء على الأداء المتميز.	ت	34	41	3	3	2	0.874	مرتفع
		%	41.0	49.4	3.6	3.6	2.4		
18	تطبق الوكالة سياسات جيدة	ت	5	3	42	28	5	0.880	متوسط

			6.0	33.7	50.6	3.6	6.0	%	للتحفيز المادي والمعنوي للابقاء على الموظفين الأكفاء وتغري ذوي الاختصاصات الهامة المطلوبة على الالتحاق بها.		
متوسط	1.269	2.89	14	24	7	33	5	ت	تقوم الوكالة بدعم الموظفين والاعتراف بجهودهم في القيام بوظائفهم.	19	
			16.9	28.9	8.4	39.8	6.0	%			
متوسط	1.333	2.61	26	10	24	16	7	ت	يعتمد تحديد المرتب على مستوى المهارة ودرجة التعلم وحجم المسؤولية.	20	
			31.3	12.0	28.9	19.3	8.4	%			
مرتفع	1.484	3.55	14	11	0	31	27	ت	تهتم الوكالة بظروف العمل وأوقاته والنقل والتأمين الاجتماعي	21	
			16.9	13.3	-	37.3	32.5	%			
متوسط	1.256	3.37	12	11	2	50	8	ت	يتم تقييم أداء الموظفين في إطار معايير محددة مسبقا بما يضمن موضوعية التقييم.	22	
			14.5	13.3	2.4	60.2	9.6	%			
متوسط	1.176	2.63	18	16	36	5	8	ت	تتناسب الأجور مع مستويات الأجور بالوكالات السياحية الأخرى.	23	
			21.7	19.3	43.4	6.0	9.6	%			
متوسط	1.063	2.72	8	37	8	30	0	ت	يعتبر المورد البشري طرف أساسي في صناعة السياحة بالوكالة.	24	
			9.6	44.6	9.6	36.1	-	%			
متوسط	1.020	3.21								نتيجة المحور الثالث	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم 50 أن الفقرة (17) والتي تنص على أن الوكالة توفر فرص الترقية للموظفين بناء على الأداء المتميز كانت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.874) وبمستوى مرتفع، ويمكن تفسير ذلك بأن الوكالات السياحية تعتمد على الأداء المتميز كمعيار لترقية موظفيها وهو شرط ضروري تتطلبه طبيعة العمل بها.

كما جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (15) والتي تنص على أن نظام الحوافز يتسم بالعلانية والوضوح في كل بنوده وشروطه، بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.983) وبمستوى مرتفع، وهذا يعني بأن الوكالات تضع شروطا واضحة لنظام التحفيز المعمول به داخلها حتى يتم تطبيقه بكل شفافية ضمانا لولاء موظفيها.

في المرتبة السابعة جاءت الفقرة (24) التي تنص على اعتبار المورد البشري طرف أساسي في صناعة السياحة بالوكالة، بمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (1.063) وبمستوى متوسط، وما يفسر ذلك أن الموارد البشرية الموظفة بالوكالات السياحية لم تعطى الأهمية اللازمة في العملية السياحية رغم أن دورها يعتبر ركنا أساسيا من أركان صناعة السياحة.

على العموم يلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور تحفيز وصيانة الموارد البشرية جاء بمستوى متوسط (3.21) وانحراف معياري (1.020)، وهو ما يفسر محاولة اهتمام الوكالات السياحية بالجانب التحفيزي في العمل والذي يلعب دورا مهما وبارزا في مختلف القطاعات الأخرى انطلاقا من الأجر إلى مختلف العلاوات الممنوحة، وهو ما يساهم في رفع مستوى الخدمات المقدمة بالوكالات السياحية محل الدراسة.

## 4. عرض وتحليل فقرات المحور الرابع:

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الفقرات العشر والمتعلقة بمحور مدى تميز ووضوح الخدمة السياحية:

## جدول رقم 51: تحليل فقرات محور مدى تميز ووضوح الخدمة السياحية

الرقم	الفقرة	مقياس الإجابة						القرار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		ت	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا			
25	تتميز الوكالة بتوفر المهارات والخبرات اللازمة لتقديم الخدمات.	ت	31	31	11	8	2	مرتفع	1.059	3.98
		%	37.3	37.3	13.3	9.6	2.4			
26	تتميز الوكالة بالسرعة في تقديم الخدمة المطلوبة.	ت	28	30	16	8	1	مرتفع	1.015	3.92
		%	33.7	36.1	19.3	9.6	1.2			
27	تقوم الوكالة بتقديم الخدمات التي تلائم الحاجات المطلوبة بأعلى جودة.	ت	15	29	21	9	9	متوسط	1.218	3.39
		%	18.1	34.9	25.3	10.8	10.8			
28	تعتمد الوكالة على جميع التقنيات والوسائل الحديثة لتقديم خدماتها على أحسن وجه.	ت	42	18	20	0	3	مرتفع	1.030	4.16
		%	50.6	21.7	24.1	-	3.6			
29	لدى الوكالة كفاءات تعمل على التحسين والتطوير المستمرين للخدمات.	ت	12	13	33	10	15	متوسط	1.263	2.96
		%	14.5	15.7	39.8	12.0	18.1			
30	تهتم الوكالة بتوفير البيانات والمعلومات الكافية عن الخدمات الجديدة التي تنوي الوكالة الترويج لها.	ت	19	53	2	6	3	مرتفع	0.936	3.95
		%	22.9	63.9	2.4	7.2	3.6			
31	تهتم الوكالة بالاستفسارات والشكاوي المقدمة من طرف المسـتهلكين السياحيين والرد عليها.	ت	10	35	11	12	15	متوسط	1.330	3.16
		%	12.0	42.2	13.3	14.5	18.1			

متوسط	1.105	3.41	6	14	11	44	8	ت	تهتم الوكالة بمعرفة كل التغيرات الحادثة في المجال السياحي.	32
			7.2	16.9	13.3	53.0	9.6	%		
مرتفع	0.987	3.98	1	6	17	29	30	ت	تتميز أسعار الخدمات السياحية المقدمة بالوكالة بأنها واضحة ومناسبة.	33
			1.2	7.2	20.5	34.9	36.1	%		
متوسط	1.368	2.30	36	13	12	17	5	ت	تتميز الوكالة بثقافة تقديم الخدمة.	34
			43.4	15.7	14.5	20.5	6.0	%		
مرتفع	1.059	3.52							نتيجة المحور الرابع	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج *spss*.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لهذا المحور قد تراوحت بين (2.30) و(4.16) وانحرافات معيارية من (1.368) إلى (0.936)، وكان أعلى متوسط حسابي للفقرة (28) والتي تنص على أن الوكالة تعتمد على جميع التقنيات والوسائل الحديثة لتقديم خدماتها على أحسن وجه بقيمة (4.16) وانحراف معياري (1.368) وبمستوى مرتفع، وهو ما يفسر اعتماد الوكالات السياحية على التقنيات الحديثة أثناء تقديم الخدمات قصد التميز.

أما المرتبة الثانية فكانت من نصيب الفقرة (25) والفقرة (33) التي تنص على أن أسعار الخدمات السياحية المقدمة بالوكالة تتميز بأنها واضحة ومناسبة، بمتوسط حسابي (3.98) لكل منهما وانحراف معياري (0.987) و(1.059) على الترتيب وبمستوى مرتفع، ويمكن تفسير ذلك بأن الوكالات تسعى دائما لأن تكون واضحة في جميع معاملاتها مع زبائنها وهذا بهدف تحقيق رضاهم وضمان ولائهم.

في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (34) التي تنص على أن الوكالة تتميز بثقافة تقديم الخدمة، بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (1.368) وبمستوى متوسط ويعني هذا أن معظم الوكالات السياحية محل الدراسة لا تتميز بثقافة تقديم الخدمة ويرجع هذا بالدرجة الأولى إلى طبيعة البنية الاجتماعية للأفراد رغم أن المجال الخدماتي يضع هذه الميزة كشرط أساسي للاتحاق بالعمل فيه.

بشكل عام يلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور مدى تميز ووضوح الخدمة السياحية، جاء بمستوى مرتفع (3.52) وانحراف معياري (1.059)، ويعني هذا أن الوكالات السياحية تسعى لأن تكون خدماتها المقدمة واضحة ومتميزة سواء من حيث النوعية أو من حيث الأسعار حتى تضمن ولاء زبائنهم المعتادين ومحاولة جذب واستقطاب زبائن جدد.

### 5. عرض وتحليل فقرات المحور الخامس:

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الفقرات التسع والخاصة بمحور ارتفاع مستوى وأسلوب الخدمة السياحية:

#### جدول رقم 52: تحليل فقرات محور ارتفاع مستوى وأسلوب الخدمة السياحية

الرقم	الفقرة	مقياس الإجابة						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
		ت	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا			
35	تقوم الوكالة بتقديم الخدمات بدقة عالية وخالية من الأخطاء.	ت	5	35	18	9	6	3.17	1.080	متوسط
		%	6.0	42.2	21.7	22.9	7.2			
36	تراعي الوكالة مختلف الاحتياجات المطلوبة من طرف المسـتهلكين السياحيين.	ت	10	45	20	4	4	3.64	0.932	مرتفع
		%	12.0	54.2	24.1	4.8	4.8			
37	تضع الوكالة مصالح المسـتهلكين السياحيين في مقدمة اهتمامات الموظفين.	ت	30	29	17	6	1	3.98	0.987	مرتفع
		%	36.1	34.9	20.5	7.2	1.2			
38	تمتلك الوكالة معرفة عميقة وشاملة بأهمية تقديم الخدمة وحسن التعامل لضيـمان ولاء مسـتهلكيها السياحيين.	ت	40	19	22	2	0	4.17	0.908	مرتفع
		%	48.2	22.9	26.5	2.4	-			
39	يتم تقديم الخدمات بالوكالة في المواعيد المحددة.	ت	9	42	22	5	5	3.54	0.979	مرتفع
		%	10.8	50.6	26.5	6.0	6.0			

مرتفع	0.729	3.93	0	4	13	51	15	ت	تعطي الوكالة عناية خاصة لكل مستهلك سياحي.	40
			-	4.8	15.7	61.4	18.1	%		
مرتفع	1.281	3.66	6	10	20	17	30	ت	تهتم الوكالة بتقييم الأداء لرفع مستوى الخدمات المقدمة.	41
			7.2	12.0	24.1	20.5	36.1	%		
مرتفع	1.105	3.59	2	14	20	27	20	ت	يساهم موظف الوكالة في صناعة السياحة إضافة إلى المهام المكلف بها.	42
			2.4	16.9	24.1	32.5	24.1	12		
متوسط	1.242	3.34	12	5	22	31	13	ت	تقدم الوكالة علاوات في حالة مساهمة الموظف في صناعة السياحة.	43
			14.5	6.0	26.5	37.3	15.7	%		
مرتفع	0.909	3.67						نتيجة المحور الخامس		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج *spss*.

يوضح الجدول رقم 52 أن الفقرة (38) والتي تنص على أن الوكالة تمتلك معرفة عميقة وشاملة بأهمية تقديم الخدمة وحسن التعامل لضمان ولاء مستهلكيها السياحيين كانت في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.908) وبمستوى مرتفع، ويمكن تفسير ذلك بأن الوكالات السياحية لها معرفة عميقة بأهمية تقديم الخدمات بالأسلوب الجيد والذي من خلاله تستطيع المحافظة على زبائنها المعتادين مع إمكانية جذب زبائن محتملين في المستقبل وهو شرط ضروري تتطلبه طبيعة العمل بها.

كما جاءت في المرتبة الثانية الفقرة (37) والتي تنص على أن الوكالة تضع مصالح المستهلكين السياحيين في مقدمة اهتمامات الموظفين، بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.987) وبمستوى مرتفع، وهذا يعني بأن الوكالات تهتم بزبائنها من خلال تلبية حاجياتهم وتحقيق مصالحهم وهي أولى اهتمامات الموظف بالوكالة، والهدف الأساسي من وراء ذلك هو كسب رضاهم وضمان ولائهم.

في المرتبة السادسة جاءت الفقرة (42) التي تنص على أن موظف الوكالة يساهم في صناعة السياحة إضافة إلى المهام المكلف بها، بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.105) وبمستوى مرتفع، يعني ذلك أن الموارد البشرية الموظفة بالوكالات السياحية رغم تجاهلها لدورها الأساسي في العملية السياحية إلا أنها تساهم بطريقة أو بأخرى في صناعة السياحة من خلال ما تقوم به من تقديم للخدمات وتلبية للحاجات.

كما جاءت في المرتبة الثامنة الفقرة (43) والتي تنص على أن الوكالة تقدم علاوات في حالة مساهمة الموظف في صناعة السياحة، بمستوى متوسط حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي تساوي (3.34) وبانحراف معياري (1.242)، ويدل هذا على أن الموارد البشرية الموظفة بالوكالات السياحية رغم مساهمتها في صناعة السياحة إضافة إلى المهام المكلفة بها إلا أنها لا تحصل دائما على العلاوات وهو ما يعكس ضعف الخدمات المقدمة بالوكالات محل الدراسة، واقتصار دور الموظف على تلبية رغبات المستهلكين السياحيين.

على العموم يلاحظ أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور ارتفاع مستوى وأسلوب الخدمة السياحية جاء بمستوى مرتفع (3.67) وانحراف معياري (0.909) وهو ما يفسر سعي الوكالات السياحية لرفع وتطوير مستوى وأسلوب تقديم الخدمات، وهو الهدف الذي تصبو إليه جميع الوكالات بغية كسب رضا المستهلكين السياحيين والتميز في المجال الخدماتي لمواجهة المنافسة في المجال السياحي.

## المطلب الثاني: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة

لتحليل البيانات إحصائياً باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، يجب أولاً إجراء اختبار التوزيع الطبيعي وتحديد متغيرات الدراسة من أجل تحديد واختبار نموذج الدراسة.

### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

للتحقق من أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، تم الاعتماد على اختبار كولمغروف-سمرنوف تمهيداً لاستخدام أسلوب الانحدار باعتباره أحد الأساليب المعلمية في اختبار الفرضيات، على أساس أن التوزيع الطبيعي هو شرط في هذا النوع من الاختبارات. يتضح من نتائج الجدول الموالي أن مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0.05 وهو ما يدل على أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً وبالتالي إمكانية استخدام الاختبارات المعلمية.

### جدول رقم 53: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K-S)

المحاور	قيمة اختبار K-S	قيمة مستوى المعنوية
الحصول على الموارد البشرية	1.113	0.179
تدريب الموارد البشرية	0.768	0.597
تحفيز وصيانة الموارد البشرية	1.069	0.203
مدى تميز ووضوح الخدمة السياحية	1.007	0.262
ارتفاع مستوى وأسلوب الخدمة السياحية	1.235	0.095

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج *spss*.

### ثانياً، تحديد متغيرات الدراسة:

لقد تم تحديد متغيرات الدراسة التي يحتوي عليها النموذج سابقاً، وبعد تجميع البيانات المتعلقة بكل متغير، يمكن الرمز لهذه المتغيرات بالرموز التالية:

◀ المتغير التابع: والمتمثل في صناعة السياحة ورمزه  $Y$ .

◀ المتغيرات المستقلة: والمتمثلة في:

- الحصول على الموارد البشرية، ورمزه  $X_1$ .

- تدريب الموارد البشرية، ورمزه  $X_2$ .

- تحفيز وصيانة الموارد البشرية، ورمزه  $X_3$ .

وبتحديد المتغير التابع والمتغيرات المفسرة يمكن التعبير عما سبق بالصيغة

$$Y=f(x_1, x_2, x_3)$$

وعليه يمكن تحديد الصيغة الرياضية المناسبة لتقدير النموذج بالاعتماد على

أسلوب الانحدار المتعدد\* والمتمثلة في الشكل الخطي على النحو التالي:

$$Y= B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + E_I$$

حيث:

$Y_I$ : المتغير التابع؛

$X_I$ : المتغيرات المستقلة؛

$B_0$ : قيمة المتغير التابع في حالة مساواة جميع المتغيرات المستقلة للصفر؛

$B_I$ : معاملات الانحدار الخطي التي تعطي مقياس لتأثير كل متغير مستقل على

المتغير التابع مع ثبات باقي العوامل الأخرى.

$E_I$ : عنصر الخطأ المتمثل في تأثير باقي المتغيرات غير الموجودة في النموذج.

### ثالثاً، اختبار فرضيات الدراسة:

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأساليب الانحدار الخطي، سيتم

اختبار الفرضيات الفرعية أولاً، ثم الإجابة على الفرضية الرئيسية وهذا بعد التأكد من

معنوية النموذج ككل.

لقد تمت صياغة معادلة النموذج على الشكل التالي:

$$Y= B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + E_I$$

وبعد إجراء اختبار المعنوية الجزئية للنموذج دل اختبار  $t$  لمتغيرات النموذج على

أن كل من المتغيرين المستقلين لهما دلالة إحصائية أي أن مستوى المعنوية كان أقل من

0.05، أما المتغير المستقل  $X_1$  فكان مستوى المعنوية بقيمة 0.061 وهو أكبر من

مستوى المعنوية المحدد في الدراسة، وهو الأمر الذي يتطلب استبعاد هذا المتغير من

\* تم الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد لوجود أكثر من متغير مستقل مع افتراض خطية العلاقة لأن العينة قصدية وبالتالي تقارب آراء المستجوبين.

النموذج لعدم توفر شرط المعنوية فيه، وبالتالي تم اعتماد النموذج المكون من المتغيرين المستقلين  $X_2$  و  $X_3$  على الشكل التالي:

$$Y = B_0 + B_2X_2 + B_3X_3 + E_I$$

وبعد اختبار هذا النموذج من الناحية الإحصائية، تم التأكد من صلاحيته للتنبؤ بقيم المتغير التابع استنادا إلى قيمة المعنوية التي كانت مساوية للصفر وقيمة F التي كانت دالة إحصائيا (615.844)، وعليه سيتم اختبار الفرضيتين الفرعيتين ثم الفرضية الرئيسية اعتمادا عليه.

وعلى أساس أن صناعة السياحة تركز على بعدين أساسيين وهما مدى تميز ووضوح الخدمة السياحية وأيضا ارتفاع مستوى وأسلوب الخدمة السياحية، فإن شكل المعادلة Y يكون بالصيغة التالية:

$$Y_1 = B_0 + B_2X_2 + B_3X_3 + E_I$$

$$Y_2 = B_0 + B_2X_2 + B_3X_3 + E_I$$

حيث:

$Y_1$ : المتغير التابع الأول والمتمثل في مدى تميز ووضوح الخدمة السياحية؛

$Y_2$ : المتغير التابع الثاني والمتمثل في ارتفاع مستوى وأسلوب الخدمة السياحية.

### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تطبيقات الموارد البشرية (تدريب الموارد البشرية وتحفيز وصيانة الموارد البشرية) ومدى تميز ووضوح الخدمة السياحية بالوكالات السياحية لولاية باتنة. سيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير تطبيقات الموارد البشرية في مدى تميز ووضوح الخدمة السياحية، وبالتالي يمكن صياغة هذه الفرضية على الشكل التالي:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تطبيقات الموارد البشرية ومدى تميز ووضوح الخدمة السياحية بالوكالات السياحية لولاية باتنة.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تطبيقات الموارد البشرية ومدى تميز ووضوح الخدمة السياحية بالوكالات السياحية لولاية باتنة.

لقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع (مدى تميز ووضوح الخدمة السياحية) متضمنة في الجدول التالي:

### جدول رقم 54: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

معامل الارتباط $r$ 0.978		معامل التحديد $R^2$ 0.956		
المتغير التابع: مدى تميز ووضوح الخدمة السياحية				
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	A	الخطأ المعياري	$\beta$	قيمة $t$
الثابت	0.416	0.037		11.270
تدريب الموارد البشرية	0.538	0.051	0.504	10.602
تحفيز وصيانة الموارد البشرية	0.079	0.007	0.507	10.647

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم 54 أن معادلة الانحدار المتعدد  $Y_1$  هي على الشكل:

$$Y_1 = 0.416 + 0.538X_2 + 0.079X_3$$

وأن معامل الارتباط بين المتغير التابع  $Y_1$  والمتغيرين المستقلين قد بلغ 0.978 مما يدل على وجود علاقة موجبة وقوية بين المتغيرات، كما تشير قيمة F إلى أنها دالة إحصائيا 869.820.

كما تبين النتائج المتحصل عليها في الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد المتعدد قد بلغت 0.956، أي أن المتغيرين المستقلين  $X_2$  و  $X_3$  يفسران 95.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع  $Y_1$ ، والباقي يرجع إلى عوامل غير مدروسة في النموذج. في حين بلغت قيمة معامل الميل لكل متغير مستقل أي معامل الانحدار لكل منهما 0.538 و 0.079 على التوالي مما يشير للعلاقة الإيجابية بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهو

أقل من 0.05 ما يدل على معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت) فقد بلغت 0.416 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنوية المعلمة إحصائياً، وبذلك فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذين المتغيرين في تفسير التباينات في المتغير التابع.

يتضح أيضاً، أن قيمة  $\beta$  المقابلة لمتغير التحفيز والصيانة هي أفضل من قيمة  $\beta$  المقابلة لمتغير التدريب، وبالتالي فإن المتغير  $X_3$  أكثر أهمية في التأثير في المتغير التابع من المتغير  $X_2$ ، كما تدل على ذلك قيمة  $t = 10.647$ .

بالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول السابق يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تطبيقات الموارد البشرية ومدى تميز ووضوح الخدمة السياحية بالوكالات السياحية لولاية باتنة.

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تطبيقات الموارد البشرية وارتفاع مستوى وأسلوب الخدمة السياحية بالوكالات السياحية لولاية باتنة. وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير تطبيقات الموارد البشرية في مدى تميز ووضوح الخدمة السياحية، وبالتالي يمكن صياغة هذه الفرضية على الشكل التالي:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تطبيقات الموارد البشرية وارتفاع مستوى وأسلوب الخدمة السياحية بالوكالات السياحية لولاية باتنة.  
 $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تطبيقات الموارد البشرية وارتفاع مستوى وأسلوب الخدمة السياحية بالوكالات السياحية لولاية باتنة.

يبين الجدول التالي أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرين المستقلين، والمتغير التابع (ارتفاع مستوى وأسلوب الخدمة السياحية):

### جدول رقم 55: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

معامل الارتباط $r$ 0.949		معامل التحديد $R^2$ 0.900		
المتغير التابع: ارتفاع مستوى وأسلوب الخدمة السياحية				
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	
	A	الخطأ المعياري	$\beta$	قيمة t
الثابت	0.140	0.021		6.796
تدريب الموارد البشرية	0.312	0.102	0.347	3.071
تحفيز وصيانة الموارد البشرية	0.074	0.014	0.613	5.432

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج *spss*.

يبين الجدول رقم 55 أن معادلة الانحدار المتعدد  $Y_2$  من الشكل:

$$Y_2 = 0.140 + 0.312X_2 + 0.074X_3$$

وأن معامل الارتباط بين المتغير التابع  $Y_2$  والمتغيرين المستقلين قد بلغ 0.949 مما يدل على وجود علاقة موجبة وقوية بين المتغيرات، كما تشير قيمة F إلى أنها دالة إحصائيا 361.869.

توضح النتائج المتحصل عليها في الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد المتعدد قد بلغت 0.900، أي أن المتغيرين المستقلين  $X_2$  و  $X_3$  يفسران 90% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع  $Y_2$ ، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة في النموذج. في حين بلغت قيمة معامل الميل لكل متغير مستقل أي معامل الانحدار لكل منهما 0.312 و 0.074 على التوالي مما يشير للعلاقة الإيجابية بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 ما يدل على معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع فكانت قيمتها 0.140 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنوية المعلمة إحصائيا، وبذلك فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذين المتغيرين في تفسير التباينات في المتغير التابع.

يتضح أيضا، أن قيمة  $\beta$  المقابلة لمتغير التحفيز والصيانة 0.613 هي أفضل من قيمة  $\beta$  المقابلة لمتغير التدريب 0.347، وبالتالي فإن المتغير  $X_3$  أكثر أهمية في التأثير في المتغير التابع من المتغير  $X_2$ ، كما تدل على ذلك قيمة  $t = 5.432$ .  
 وبالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول السابق يؤدي إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تطبيقات الموارد البشرية وارتفاع مستوى وأسلوب الخدمة السياحية بالوكالات السياحية لولاية باتنة.

### 3. اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تطبيقات الموارد البشرية وصناعة السياحة بالوكالات السياحية لولاية باتنة.

ويشير قبول الفرضيتين الفرعيتين إلى قبول الفرضية الرئيسية للدراسة، ولتعزيز هذا القبول تم اختبار هذه الفرضية والتي تناولت العلاقة والتأثير بين المتغيرين المستقلين (تدريب الموارد البشرية، تحفيز وصيانة الموارد البشرية) والمتغير التابع (صناعة السياحة)، وبالتالي يبقى اختبار الانحدار المتعدد هو المناسب للفرضية، ويمكن كتابة الفرضية على الشكل التالي:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تطبيقات الموارد البشرية وصناعة الوكالات السياحية لولاية باتنة.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تطبيقات الموارد البشرية وصناعة السياحة بالوكالات السياحية لولاية باتنة.

والجدول الموالي يبين أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرين المستقلين، والمتغير التابع (صناعة السياحة):

### جدول رقم 56: نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

معامل الارتباط $r$ 0.963		معامل التحديد $R^2$ 0.928		المتغير التابع: صناعة السياحة	
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	قيمة $t$	المعنوية	
الثابت	0.278		9.033	0.000	
تدريب الموارد البشرية	0.425	0.425	6.836	0.000	
تحفيز وصيانة الموارد البشرية	0.076	0.010	8.040	0.000	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج *spss*.

يتضح من الجدول رقم 56 أن معادلة الانحدار  $Y$  المتعدد هي من الشكل:

$$Y = 0.278 + 0.425X_2 + 0.076X_3$$

وأن معامل الارتباط بين المتغير التابع  $Y$  والمتغيرين المستقلين قد بلغ 0.963 مما يدل على وجود علاقة موجبة وقوية بين المتغيرات، كما تشير قيمة  $F$  إلى أنها دالة إحصائيا 615.844.

كما تبين النتائج المتحصل عليها في الجدول أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد المتعدد قد بلغت 0.928، أي أن المتغيرين المستقلين  $X_2$  و  $X_3$  يفسران 92.8% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع  $Y$ ، والباقي يرجع إلى عوامل أخرى غير مدروسة في النموذج. في حين بلغت قيمة معامل الميل لكل متغير مستقل أي معامل الانحدار لكل منهما 0.425 و 0.076 على التوالي مما يشير للعلاقة الإيجابية بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0.000 وهو أقل من 0.05 ما يدل على معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع (الثابت) فقد بلغت 0.278 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنوية المعلمة إحصائيا، وبذلك فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار يشير إلى أهمية هذين المتغيرين في تفسير التباينات في المتغير التابع.

يتضح أيضا، أن قيمة  $\beta$  المقابلة لمتغير التحفيز والصيانة 0.560 هي أفضل من قيمة  $\beta$  المقابلة لمتغير التدريب 0.425، وبالتالي فإن المتغير  $X_3$  أكثر أهمية في التأثير في المتغير التابع من المتغير  $X_2$ ، كما تدل على ذلك قيمة  $t = 8.040$ .  
بالتالي فإن ما سبق من التحليل لنتائج الاختبار التي يعرضها الجدول السابق يؤدي إلى قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تطبيقات الموارد البشرية وصناعة السياحة بالوكالات السياحية لولاية باتنة.

## خلاصة:

يستنتج من الدراسة الميدانية لموضوع دور الموارد البشرية في صناعة السياحة بالوكالات السياحية لولاية باتنة، أن تطبيقات الموارد البشرية تلعب دورا مهما في صناعة السياحة بهذه الوكالات، ولقد تم التوصل للنتائج التالية:

تم اختيار متغيرين مستقلين يفسران 92.8% من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، وأن النموذج المعتمد في الدراسة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% كما كشف عنه اختبار F.

تشير النتائج المتحصل عليها كذلك إلى استبعاد متغير واحد من المتغيرات المستقلة عن نموذج الدراسة وهو الحصول على الموارد البشرية، حيث أن اختبار t لهذا المتغير دل عن عدم وجود دلالة إحصائية له في تفسير المتغير التابع عند مستوى ثقة 95%، وهو ما يدل على أن هذا المتغير ليس له دور في تفسير صناعة السياحة بالوكالات السياحية محل الدراسة. أما المتغيرين المستقلين اللذين كشفت نتائج الدراسة على مساهمتهما في تفسير المتغير التابع، فهما تدريب الموارد البشرية وتحفيز وصيانة الموارد البشرية، إذ يعتبر التدريب بالنسبة للموارد البشرية آلية تعمل على تحسين أدائها حيث كلما تمت هذه العملية بالطرق الحديثة مع مراعاة المستجدات الحادثة في مجال الخدمات السياحية ومختلف احتياجات ومتطلبات المستهلكين السياحيين، انعكس ذلك على تطور صناعة السياحة، وهو ما يدل على وجود علاقة قوية بين هذين المتغيرين، الأمر الذي يستدعي ضرورة اعتماد أسس علمية وبرامج موضوعية في عملية التدريب تهدف إلى تحسين وتميز صناعة السياحة.

يستنتج أيضا أن لعملية تحفيز وصيانة الموارد البشرية الأثر الأكبر والواضح على صناعة السياحة حيث دلت نتائج الدراسة على أنه كلما كان نظام التحفيز والصيانة المطبق فعال وناجح كلما أدى ذلك إلى تحسين وتميز الخدمات السياحية المقدمة وبالتالي تطوير صناعة السياحة.

مما سبق، يتضح أن متغير تدريب الموارد البشرية ومتغير تحفيز وصيانة الموارد البشرية وبتوفر التنسيق المناسب بينهما يعملان بفعالية أكبر لتطوير صناعة السياحة في الوكالات السياحية محل الدراسة.

خاتمة

لقد تبين من خلال دراسة موضوع دور الموارد البشرية في صناعة السياحة في الجزائر، أن تطبيقات الموارد البشرية في المجال السياحي تحتل مكانة هامة وهي التي تجعل من هذه الأخيرة مصدرا أساسيا للتميز والريادة. كما أن التغيرات التي تعرفها الوكالات السياحية كشفت عن متغيرات تسييرية هامة مست مختلف المستويات، خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية فيها. كما تم التعرف على واقع الموضوع وضرورته في الوكالات السياحية محل الدراسة الميدانية التي تم القيام بها لغرض إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وهذا بهدف الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية الدراسة. لقد كان الاختيار لوكالات السياحة لولاية باتنة باعتبارها إحدى أهم الفاعلين السياحيين في القطاع، كما أن طبيعة نشاطها يركز على أهم عنصر في العملية السياحية وهو المورد البشري.

تحاول الوكالات السياحية بالولاية جاهدة لاحتلال مكانة تسمح لها بالاستمرار والمنافسة داخل السوق السياحية المحلية على الأقل، وذلك اعتمادا على قدراتها وكفاءاتها البشرية بإتباع أساليب تتماشى والمستجدات السريعة في المجال السياحي وذلك من خلال التحكم في تطبيقات الموارد البشرية التي تمكنها من تطوير صناعة السياحة بتوفير وتسخير كل الإمكانيات لتحقيق ذلك.

وانطلاقا من هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

### 1. نتائج اختبار الفرضيات:

- فيما يخص الفرضيات التي تمت صياغتها سابقا، تم استخلاص النتائج التالية:
  - اتضح أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين عميلة الحصول على الموارد البشرية وصناعة السياحة، لعدم معنوية المعامل  $B_1$  عند مستوى معنوية 5%، بمعنى أن هذا المعامل لا يمثل العلاقة بين صناعة السياحة والحصول على الموارد البشرية أحسن تمثيل.
  - اتضح أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين عميلتي تدريب وتحفيز وصيانة الموارد البشرية ومدى تميز ووضوح الخدمة السياحية، لأن مستوى الدلالة كان مساويا للصفر وهو أقل من 5%، إضافة إلى أن قيمة t المحسوبة

كانت أكبر من قيمة  $t$  الجدولية، مما استلزم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد بأن المعاملين  $B_2$  و  $B_3$  يمثلان العلاقة بين  $Y_1$  و  $X_2$  و  $X_3$  على الترتيب أحسن تمثيل.

- تبين أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين عميلتي تدريب وتحفيز وصيانة الموارد البشرية وارتفاع مستوى وأسلوب الخدمة السياحية، لأن قيمة  $t$  المحسوبة كانت أكبر من قيمة  $t$  الجدولية، إضافة إلى أن مستوى الدلالة كان مساويا للصفر وهو أقل من 5%، مما استلزم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد بأن المعاملين  $B_2$  و  $B_3$  يمثلان العلاقة بين  $Y_2$  و  $X_2$  و  $X_3$  على الترتيب أحسن تمثيل.

- فيما يتعلق بالفرضية الرئيسية والتي تمثل في نفس الوقت إجابة عن إشكالية الدراسة فقد تم التأكد من صحتها بصحة الفرضيتين الفرعيتين السابقتين، ولقد أثبتت الدراسة أن هناك علاقة أثر تبادلية بين كل من تطبيقات الموارد البشرية وصناعة السياحة، وهذا من خلال قيمة  $F$  التي كانت معنوية عند مستوى ثقة 95%، وتفسير ذلك أن صناعة السياحة تعتمد بدرجة كبيرة على تطبيقات الموارد البشرية ولا يمكن الوصول إلى التميز في الخدمة السياحة إلا إذا تمت العملية بتناسق بين الجانبين.

## 2. النتائج العامة للدراسة:

لقد سمح عرض الجانب التطبيقي للدراسة والذي تم إجراؤه بالوكالات السياحية لولاية باتنة باستخلاص النتائج التالية:

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عملية تدريب الموارد البشرية وصناعة السياحة وهو مؤشر إيجابي للدراسة، حيث يعتبر التدريب خيار استراتيجي لإعداد موارد بشرية قادرة على تلبية متطلبات المستهلكين السياحيين ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة الحادثة في مجال صناعة السياحة لارتباطه الحيوي بمستوى الخدمات السياحية المقدمة وسمعة الوكالة السياحية.

- باستثناء عدد قليل من الوكالات السياحية، مازال التوجه الإداري نحو الموارد البشرية بأغلب الوكالات السياحية منقوص، وأن وعيها بالقيمة الحقيقية للمورد البشري وعيا

اسميا فقط، وهو ما يظهر بوضوح في اعترافها بأن المورد البشري أهم مواردهم، وأنه السبب الرئيسي في نجاحها وتحقيق الأرباح واكتساب ثقة العملاء، ولكن رغم ذلك لا تستخدم مصطلح الموارد البشرية إداريا، فالمصطلح يعكس حتما المفهوم المعمول به.

- تعتمد الوكالات السياحية على تدريب مواردها البشرية دون اللجوء إلى مؤسسات أخرى بالاعتماد على الكفاءات المتواجدة بها، وهو ما يسمح بتقليص التكاليف وتأقلم المورد البشري الموظف مع طبيعة الوظيفة بسرعة.

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين عملية تحفيز وصيانة الموارد البشرية وصناعة السياحة، حيث تبين أن عملية تحفيز وصيانة الموارد البشرية لها الأثر الكبير والفاعل على صناعة السياحة وذلك من خلال وضع نظام مكافآت فعال، وأيضا ترقية الموظفين والاعتراف بجهودهم في تأدية مهامهم، كما تهتم الوكالات بصيانة مواردها البشرية باعتباره عامل أساسي في التحفيز مما يسمح بزيادة ولائهم لعملهم.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحصول على الموارد البشرية وصناعة السياحة، ويرجع هذا أساسا إلى عملية التوظيف التي تقوم بالدرجة الأولى على العلاقات الشخصية غالبا وعلى التوظيف العشوائي أحيانا، حيث أن 1/3 الوكالات تسير من طرف شخص واحد وهو صاحب الوكالة، كما أن الموظفين في الوكالات هم من العائلة الواحدة، ويعتبر هذا كنقطة سلبية تحتسب على تطبيقات الموارد البشرية في الوكالات السياحية محل الدراسة الميدانية، إذ يعتبر الحصول على الموارد البشرية أهم خطوة في عملية التحاق هذا المورد بمنصبه لأن الاختيار السليم سيؤدي حتما إلى بلوغ الأهداف بأقل التكاليف.

- بالرغم من أن المورد البشري هو الفاعل الأساسي والمميز في صناعة السياحة إلا أن هذا الدور ينحصر فقط في تأدية الأعمال الروتينية في الوكالة (الحجز، التذاكر، التأشيرات)، وذلك لاقتناع أغلبية الموظفين بأن ضعف صناعة السياحة يرجع لسبب رئيسي وهو عدم توفر الوعي السياحي لدى المجتمع وليس لسبب آخر.

- لا تلعب غالبية الوكالات السياحية محل الدراسة الميدانية دورا بارزا في تنشيط الحركة السياحية في ولاية باتنة، في الواقع تقريبا 90% من هذه الوكالات يعد عبء على السوق

السياحية الجزائرية، نظرا لأن مجال العمل الأساسي لأغلبها هو رحلات الحج والعمرة، بينما العدد القليل من الوكالات السياحية التي تعمل في السياحة الوافدة لا يمثل سوى وكلاء منفذين للخدمات الأرضية داخل الولاية، وذلك لشركات ومنظمي الرحلات السياحية الأجانب.

- نظرا للتغيرات العديدة التي طرأت على بيئة الأعمال السياحية في العالم، والمنافسة السياحية الشديدة محليا وعالميا، أصبحت الوكالات السياحية مطالبة بأن تكون لها أهداف وإستراتيجية واضحة، وهو ما يتطلب دراسة عوامل البيئة الداخلية لها من مواردها البشرية والمالية والتكنولوجية وشهرتها وخبرتها، وعوامل بيئتها الخارجية ومنها موقفها من المنافسين، التغيرات في أسواق واتجاهات السفر والسياحة، والقوانين والتشريعات السياحية وغيرها.

### 3. الاقتراحات:

تأسيسا على ما تم التوصل إليه من خلال الدراسة النظرية وعلى ضوء نتائج الدراسة الميدانية، يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي قد تساهم في تعزيز نقاط القوة الموجودة والمساهمة في تقليص نقاط الضعف والقصور كالتالي:

- نشر الوعي ودعم ثقافة الوكالات السياحية محل الدراسة الميدانية بالنظرة المتقدمة للعنصر البشري، بالأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة في مجال الموارد البشرية، إضافة للأدوار المستحدثة لإدارة الموارد البشرية التي تساعد الوكالات على مواجهة المتغيرات التنافسية الحادة. كما يمكن أن يتحقق نشر الوعي بذلك عن طريق عقد الندوات أو المؤتمرات التي تناقش موضوع دور الموارد البشرية في صناعة السياحة والسفر بحضور خبراء محليين أو أجانب في مجال الموارد البشرية والمجال السياحي لدعم هذه الندوات أو المؤتمرات بخبراتهم.

- تنظيم برامج تدريبية متخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية السياحية، بحيث تشمل هذه البرامج التدريبية كافة الأساليب العلمية لتطبيقات الموارد البشرية المختلفة بما يزيد من انتماء الموظفين لوكالاتهم.

- ضرورة نشر الوعي بقيمة وأهمية الأبحاث والدراسات العلمية بين الإداريين والعاملين بالوكالات السياحية، وبقدرة نتائج هذه الدراسات على تطوير أساليب عملهم ودعم نجاحهم.

- ضرورة المتابعة المستمرة للمعلومات والبيانات والتقارير التي تصدر محليا وعالميا عن مجال إدارة الموارد البشرية السياحية في صناعة السياحة عامة. ومجال الوكالات السياحية بصفة خاصة.

- فيما يتعلق بعملية الحصول على الموارد البشرية، هناك حاجة لإعادة النظر من طرف الوكالات السياحية في الاتصال المباشر بالمدارس والمعاهد المتخصصة في التعليم والتكوين السياحي والتي من المفروض أن تخدم احتياجاتهم من العاملين من خلال خريجها.

- إعادة النظر في سياسات الأجور الموضوعة حاليا بأغلب الوكالات السياحية محل الدراسة الميدانية، والعمل على إيجاد صيغة متوازنة تضمن أجور تشبع الاحتياجات المختلفة للموظفين، وبما يحقق الحد الأدنى لرضاهم وبما لا يمثل عبئا إضافيا على الوكالة.

- توجيه مزيد من الاهتمام بسياسات التحفيز بالوكالات السياحية، وذلك عن إدراك ووعي كامل بالأهمية المؤثرة للتحفيز بجميع أشكاله المادية والمعنوية والمزايا والخدمات في رضاء الموظفين وزيادة انتمائهم وإقبالهم على العمل، إضافة لاستطلاع آرائهم حول هذه الحوافز ومراعاة تحري الوقت المناسب لتقديمها بجميع أنواعها.

- العمل على إيجاد سياسات واضحة للترقية بما يوفر فرص للتقدم الوظيفي، وبالتالي حفز الموظفين معنويا للاستمرار مع وكالاتهم.

- ضرورة إعادة النظر في عملية التقييم الموجودة حاليا بأغلب الوكالات السياحية، فهناك ضرورة لتبني مفهوم جديد لعملية التقييم، يشمل معايير محددة وموضوعية لتقييم الأداء، إضافة لوضوح نتائج التقييم لجميع الموظفين ليتعرفوا على نقاط القوة والضعف في أدائهم.

- السعي الجاد نحو تفعيل دور الموارد البشرية لدعم قدرات الوكالات السياحية بالولاية في مواجهة التحديات التنافسية المختلفة عن طريق إتاحتها الفرصة لممارسة أدوارها المستحدثة والتي يتمثل أهمها في القيام بدورها في الاستفادة من التطورات التكنولوجية في مختلف أعمالها.

- على الوكالات السياحية الاهتمام أكثر بتنشيط السياحة داخل الولاية، والعمل على التعريف بمختلف الإمكانيات السياحية للولاية خصوصا مع استفادتها من مناطق التوسع السياحي والتي ستمثل عامل جذب أساسي للسياح الجزائريين والأجانب، وعدم اقتصر دور الوكالات على خدمة السياحة المصدرة.

- ضرورة متابعة الوكالات السياحية لمختلف المستجدات في مجال السياحة، وتوفير مختلف البيانات والمعلومات التي من شأنها أن تعمل على تحسين وتطوير الخدمات السياحية المقدمة وبالتالي ضمان الاستمرار والقدرة على المنافسة.

#### 4. آفاق الدراسة:

ما يمكن ملاحظته من خلال هذه الدراسة هو أن موضوع صناعة السياحة موضوع واسع ومتشعب وليس من السهل حصره، حيث تناولت هذه الدراسة أحد الفاعلين فقط في هذه الصناعة وهو المورد البشري بدراسة ميدانية في الوكالات السياحية، لهذا يبقى مجال دراسة هذا الموضوع مفتوح أمام الجميع لمن أراد البحث فيه أكثر أو تناوله من زاويا أخرى. وعليه يمكن اقتراح الموضوع التالي كآفاق للدراسة لموضوعات بحوث مستقبلية.

دراسة الوضع الحالي للموارد البشرية في الأجهزة السياحية الرسمية وكيفية تفعيل دورها للنهوض بمستوى إمكانياتها البشرية، مع ضرورة أن تهتم الدراسة بالمقارنة مع مستوى الأداء البشري بالأجهزة المماثلة في الدول السياحية الناجحة.

دراسة مقارنة للوضع الحالي للتعليم السياحي للموارد البشرية في مؤسسات التعليم في الجزائر والدول المجاورة.

# المراجع

**المراجع باللغة العربية:****أولاً: الكتب**

- 1- إبراهيم إسماعيل الحديد، إدارة التسويق السياحي، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، مكتبة المجمع العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 2- أحمد الطاهر عبد الرحيم، تسويق الخدمات السياحية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2012.
- 3- أحمد الغدير ورشاد الساعد، سلوك المستهلك، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- 4- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (منظور القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 5- أحمد علي سليمان، سلوك المستهلك (بين النظرية والتطبيق)، الإدارة العامة للطباعة والنشر، المملكة العربية السعودية، 2000.
- 6- أحمد فهمي، مبادئ التسويق (مدخل معاصر)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- 7- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 8- أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 9- أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 10- أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 11- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 12- أحمد محمود مقابلة، صناعة السياحة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 13- أسعد أبورمان وأبي السعيد الديوبه جي، التسويق السياحي والفندقي (المفاهيم والأسس العلمية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 14- آسيا محمد إمام الأنصاري وإبراهيم خالد عواد، إدارة المنشآت السياحية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- 15- السامرائي مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 16- إياد عبد الفتاح النسور، أسس تسويق السياحة العلاجية مدخل مفاهيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 17- أيمن علي عمر، قراءات في سلوك المستهلك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 18- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2004.

- 19- بشير عباس العلاق وحميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 20- توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية إيتراك، مصر، 2006.
- 21- جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 22- جاي كاكندا مبولي وآخرون، إدارة جودة الخدمات في الضيافة والسياحة ووقت الفراغ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 23- جلييلة حسن حسنين، اقتصاديات السياحة، منشورات جامعة الإسكندرية، مصر، 2003.
- 24- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 25- حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليته، الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 26- حميد عبد النبي الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 27- حميد عبد النبي الطائي وبشير عباس العلاق، إدارة عمليات الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 28- حميد عبد النبي الطائي، التسويق السياحي (مدخل استراتيجي)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- 29- خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2005.
- 30- خالد مقابلة، التسويق الفندقي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 31- خالد مقابلة وفيصل الحاج ذيب، صناعة السياحة في الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 32- دلال عبد الهادي، اقتصاديات صناعة السياحة، الفتح للطباعة والنشر، مصر، 2006.
- 33- دلال القاضي ومحمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 34- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 35- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.
- 36- زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

- 37- زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم تسويقية حديثة، دار الياض للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 38- زايد عادل محمد، الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 39- زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- 40- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- 41- زيد منير سلمان عبوي، الاقتصاد السياحي، دار الياض للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 42- زيد منير سلمان عبوي، معجم المصطلحات السياحية والفندقية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 43- زيد منير سلمان عبوي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- 44- سامح أحمد رفعت عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي (دراسة حالة على شركات السياحة)، دار الكتب القانونية ودار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011.
- 45- سراب إلياس وآخرون، تسويق الخدمات السياحية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- 46- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2007.
- 47- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2004.
- 48- سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مرجعي، جامعة الأزهر، مصر، 2006.
- 49- سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية (المفاهيم والاستراتيجيات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 50- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مصر الجديدة، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998.
- 51- سليم محمد خنفر وعلاء حسين السرابي، صناعة الفنادق (إدارة ومفاهيم)، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 52- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 53- سوزان علي حسن، التشريعات السياحية والفندقية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2001.
- 54- شوقي ناجي جواد، سلوك تنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.

- 55- صبري عبد السميع، التسويق السياحي والفندقي (أسس علمية وتجارب عربية)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2007.
- 56- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2000.
- 57- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 58- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 59- عادل عبد الله العنزي وحميد عبد النبي الطائي، التسويق في إدارة الضيافة والسياحة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 60- عاطف الأخرص وسمير حمودة، محاسبة المنشآت السياحية، دار البركة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- 61- عامر قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية (أسسه، أساليبه، مفاهيمه وأدواته)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 62- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، أساسيات الإدارة الفندقية (مدخل استراتيجي)، مطبعة النيل، القاهرة، 1995.
- 63- عبد السلام أبو قحف وأحمد ماهر، تنظيم وإدارة المنشآت السياحية والفندقية، المكتب العربي الحديث، مصر، الطبعة الثانية، 1999.
- 64- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 65- عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 66- عبد العزيز حسن أمين، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 67- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية (تميز بلا حدود)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
- 68- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
- 69- عبد الكريم يعقوب حافظ، الإدارة الفندقية والسياحية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 70- عبير عطية، التنمية السياحية على المستويين الدولي والمحلي، جامعة الإسكندرية، مصر، 2001.
- 71- عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، الطبعة الأولى، 2008.
- 72- عصام حسن السعيد، التسويق والترويج السياحي والفندقي (دراسة للتسويق السياحي والفندقي في الدول العربية)، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

- 73- علاء حسين السرابي وآخرون، التسويق والمبيعات السياحية والفندقية، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
- 74- علاء كنة، الموارد البشرية في المطاعم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
- 75- علي فلاح الزعبي، التسويق السياحي والفندقي (مدخل صناعة السياحة والضيافة)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 76- علي فلاح الزعبي، مبادئ وأساليب التسويق (مدخل منهجي، تطبيقي)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 77- علي محمد ربابعة وبشير عباس العلاق، الترويج والإعلان التجاري (مدخل متكامل)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 78- عمر جوابرة الملكاوي، التسويق الفندقي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 79- عمر جوابرة الملكاوي، مبادئ التسويق السياحي والفندقي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 80- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 81- عنابي بن عيسى، سلوك المستهلك (عوامل التأثير النفسية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
- 82- غادة صالح، اقتصاديات الفنادق، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2010.
- 83- فؤاد السيد المليجي، المحاسبة في الأنشطة السياحية والفندقية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1996.
- 84- فؤادة عبد المنعم البكري، التنمية السياحية في مصر والعالم العربي (الاستراتيجيات، الأهداف، الأولويات)، عالم الكتب، مصر، 2004.
- 85- فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 86- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات (مفاهيم، عمليات، تطبيقات)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 87- قصي قحطان خليفة، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية العقبة، قسم العلوم الفندقية والسياحية، الأردن، الطبعة الثانية، 2012.
- 88- كاسر نصر المنصور، سلوك المستهلك (مدخل الإعلان)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 89- كاظم محمود خضير، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 90- لمياء حفنى، أعمال شركات السياحة ووكالات السفر، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008.

- 91- مأمون سليمان الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- 92- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 93- مأمون سليمان الدرادكة وطارق شبلي، الجودة الشاملة في المنظمات الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.
- 94- ماهر عبد الخالق السيسي، صناعة السياحة (الأساسيات والمبادئ)، مطابع الولاء الحديثة، مصر، 2003.
- 95- ماهر عبد الخالق السيسي، مبادئ السياحة، مطابع الولاء الحديثة، مصر، 2002.
- 96- ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 97- محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 98- محمد الباشا وآخرون، مبادئ التسويق الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 99- محمد البناء، اقتصاديات السياحة والفندقة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- 100- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مهارات التخطيط السياحي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007.
- 101- محمد الطائي، إدارة الفنادق والسياحة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 102- محمد أمين السيد علي، أسس التسويق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 103- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، مكتبة العبيكان، الرياض، 2007.
- 104- محمد خميس الزوكة، صناعة السياحة من المنظور الجغرافي، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2006.
- 105- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993.
- 106- محمد صالح المؤذن، سلوك المستهلك، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- 107- محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الرابعة، 2011.
- 108- محمد عبيدات إبراهيم، التسويق السياحي (مدخل سلوكي)، دار وائل والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008.
- 109- محمد فريد الصحن، التسويق (المفاهيم والاستراتيجيات)، الدار الجامعية، مصر، 1998.

- 110- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2004.
- 111- محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 112- محمد منير حجاب، الإعلام السياحي، دار الفجر الجديد للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 113- محمود جاسم الصميدعي وبشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 114- محمود جاسم الصميدعي وبشير عباس العلق، مبادئ التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 115- محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 116- محيا زيتون، السياحة ومستقبل مصر بين إمكانيات التنمية ومخاطر الهدر، دار الشروق، القاهرة، 2002.
- 117- مروان أبو رحمة وآخرون، إدارة المنشآت السياحية، دار البركة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
- 118- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 119- مروان محسن السكر العدوان، مختارات من الاقتصاد السياحي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.
- 120- مروان محسن السكر العدوان، وكالات وشركات السياحة والسفر، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.
- 121- مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار شتات للنشر والتوزيع، مصر، 2011.
- 122- مصطفى عبد القادر، دور الإعلان في التسويق السياحي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 123- مصطفى يوسف كافي، صناعة السياحة والأمن السياحي (الأمن السياحي- الجرائم السياحية- الإرهاب- العولمة)، دار مؤسسة رسلان، سوريا، الطبعة الأولى، 2009.
- 124- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.
- 125- موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
- 126- ميشيل أرمسترونج، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة (الدليل الأكثر رواجاً لطرق الإدارة الحديثة)، مكتبة جرير، السعودية، الطبعة الرابعة، 2004.
- 127- ناجي معلا ورائف توفيق، أصول التسويق (مدخل تحليلي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005.

- 128- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998.
- 129- نعيم الظاهر وسراب إلياس، مبادئ السياحة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2007.
- 130- نعيم العبد عاشور ورشيد نمر العودة، مبادئ التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 131- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005.
- 132- هباس رجاء الحربي، التسويق السياحي في المنشآت السياحية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 133- هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 134- يسرى دعيبس، السياحة، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، القاهرة، 2001.
- 135- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

### ثانيا: الأطروحات

- 1- خالد كواش، أهمية السياحة في ظل التحولات الاقتصادية (حالة الجزائر) أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.
- 2- قويدر الويزة، اقتصاد السياحة وسبل ترقيتها في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009-2010.
- 3- محمود فوزي شعوبي، السياحة والفندقة في الجزائر (دراسة قياسية 2002/1974)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007.

### ثالثا: الدراسات والتقارير

- 1- جامعة الدول العربية، الدول العربية أرقام ومؤشرات، العدد الرابع، 2013.
- 2- الديوان الوطني الجزائري للسياحة، الدليل السياحي، الجزائر، 1992.
- 3- الديوان الوطني للإحصائيات، مجموعة الإحصائيات السنوية، رقم 18، الجزائر، نشرة 2000.
- 4- الديوان الوطني للسياحة، الأعياد المحلية من أجل ترقية المنتج السياحي، الجزائر سياحة، نشرة إعلامية، رقم 03، مارس 2001.
- 5- الديوان الوطني للسياحة، الهقار طاسيلي أكبر متحف في الهواء الطلق، الجزائر، 2000.
- 6- مديرية السياحة لولاية باتنة، باتنة سياحة عروس الأوراس، دليل سياحي.

- 7- مديرية السياحة لولاية باتنة، دراسة لإنشاء منطقة التوسع السياحي تازولت.
- 8- مديرية السياحة لولاية باتنة، دراسة لإنشاء منطقة التوسع السياحي تيمقاد.
- 9- مديرية السياحة لولاية باتنة، دراسة لإنشاء منطقة التوسع السياحي أريس.
- 10- مديرية السياحة لولاية باتنة، دراسة لإنشاء منطقة التوسع السياحي المحمل.
- 11- مكتب الدراسات الاقتصادية والتقنية لولاية باتنة، دراسة لإنشاء مناطق التوسع السياحي بولاية باتنة.
- 12- وزارة السياحة والصناعات التقليدية، السياحة عامل للحفاظ على التراث الثقافي، الجزائر، 20/18 أكتوبر، 1999.
- 13- وزارة تهيئة الإقليم، البيئة والسياحة، تشخيص وفحص السياحة الجزائرية، المخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، الكتاب 1، الجزائر، جانفي 2008.

### رابعاً: المجلات

- 1- بلالطة مبارك وكواش خالد، سوق الخدمات السياحية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد الرابع، 2005.
- 2- سالم حميد سالم، سلوك السائح ودوره في تحديد النمط السياحي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، العدد 48، 2007.
- 3- عبد الباسط وفاء، التنمية السياحية المستدامة بين الاستراتيجيات والتحديات المعاصرة، مجلة حقوق حلوان، مصر، العدد 12، 2005.
- 4- محمد توفيق ماضي، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية، مجلة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 358، مصر، 2002.

### خامساً: المواقع الإلكترونية

- 1- جامعة الدول العربية، المجلس الوزاري العربي للسياحة، الدليل السياحي العربي، مناخ وحوافز الاستثمار في الدول العربية. [www.Patdq.com/6.html](http://www.Patdq.com/6.html)
- 2- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، أعمال الوكالات السياحية، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، 2008. [www.aliahmedali.com/pdf/library/151:pdf](http://www.aliahmedali.com/pdf/library/151:pdf)
- 3- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، نظم ولوائح سياحية، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، 2008. [www.aliahmedali.com/pdf/library/284:pdf](http://www.aliahmedali.com/pdf/library/284:pdf)
- 4- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، تسويق سياحي، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، 2013. [www.aliahmedali.com/pdf/library/282:pdf](http://www.aliahmedali.com/pdf/library/282:pdf)

- 5- محمد أحمد إسماعيل، إدارة الموارد البشرية (المؤشرات والمعادلات الرياضية الشائعة)، الجزء الأول، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2013.  
www.hrdiscussion.com
- 6- محمد أحمد إسماعيل، قياس ومراقبة الغياب وتقدير تكاليفه (لماذا نهتم بدراسة غياب الموظفين)، الجزء الأول، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2014.  
www.hrdiscussion.com

### سادسا: الجرائد الرسمية

- 1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 24، 1999.
- 2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 44، 2010.
- 3- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 11، 2003.

### سابعا: المنتقيات

- 1- عبد الحق بن تقات، مستقبل السياحة الجزائرية وسبل ترقيتها مع الإشارة لمشاريع التنمية المعتمدة، ملتقى وطني حول واقع وآفاق تنمية السياحة الجزائرية، المركز الجامعي بالبويرة، أيام 10-11 مارس 2010.

### ثامنا: الهيئات الإدارية

- 1- مديرية الأشغال العمومية لولاية باتنة.
- 2- مديرية الثقافة لولاية باتنة.
- 3- مديرية السياحة لولاية باتنة.
- 4- مديرية النقل لولاية باتنة.
- 5- وزارة السياحة والصناعات التقليدية.

**المراجع باللغة الفرنسية:****Les ouvrages:**

- 1- Abdelmajid Amine, Le comportement du consommateur face aux variables d'action marketing, éditions Management société, Paris, 1999.
- 2- Allan Beaver, A dictionary of travel and tourism terminology, CABI Publishing, UK, 2005.
- 3- André Boyer, L'essentiel de la gestion, Editions d'organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2001.
- 4- Aswathappa, K, Human resources and personnel management, The Mc Graw Hill, New Delhi, 5<sup>th</sup> Edition, 2005.
- 5- Bernard Martory et Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, Editions Nathan, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, 2000.
- 6- Bruno Jarrosson, 100 ans de management un siècle de management à travers les écrits, Dunod, Paris, 1<sup>ère</sup> édition, 2000.
- 7- Christiane Richter, Le tourisme, Publications Universitaires d'études Européennes, Genève, 1985.
- 8- Claude Demeure, Marketing, éditions Dalloz, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, 2001.
- 9- Claude Demeure, Marketing, éditions Dalloz, Paris, 4<sup>ème</sup> édition, 2003.
- 10- Denis Darpy et Pierre Volle, Comportements du consommateur (concepts et outils), éditions Dunod, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2007.
- 11- Denis Lindon, Le marketing, éditions Nathan, Paris, 3<sup>ème</sup> édition, 1994.
- 12- Dumoulin Christiane et autres, Entreprise de services (7facteurs clés de réussite), éditions d'organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 1993.
- 13- E. Michael- P. Fall, Rapport de compétitivité globale, Economica, Paris, 2005.
- 14- François Caby et Claude Jambart, La qualité dans les services , édition economica, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2002.
- 15- Françoise kerlan, Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Editions d'organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2004.
- 16- Gérard Tocquer et autres, Marketing du tourisme, éditions Gaëtan Morin, Canada, 2<sup>ème</sup> édition, 1999.
- 17- Jean Michel Monin, La certification qualité dans les services, AFNOR, Paris, 2001.
- 18- Jean Michel Tardien et autres, Marketing et gestion des services, Chiron, Paris, 2004.
- 19- Jean Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines, Éditions Armond Colin, Dalloz, 3<sup>ème</sup> édition, 2000.
- 20- Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, Vuibert, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 1998.
- 21- Jean-Marie Peretti, Ressources humaines et gestion des personnes, Vuibert, Paris, 4<sup>ème</sup> édition, 2002.
- 22- Jean-Pierre et Autres, Management du tourisme (Territoires, systèmes de production et stratégies), Pearson Education, France, 2<sup>ème</sup> édition, 2007.
- 23- Joël Brée, Le comportement du consommateur, éditions Dunod, Paris, 2004.
- 24- Laurent Belanger, Gestion des ressources humaines (approche systémique), Édition Gaëtan Morin, Québec, 2<sup>ème</sup> édition, 1997.
- 25- luc Boyer et Noël Equilbey, Organisation (théories et applications), Éditions d'organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2000.

- 26- Luc Marcenac et autres, Stratégies publicitaires (De l'étude marketing au choix des medias), éditions Bréal, Paris, 5<sup>ème</sup> édition, 2002.
- 27- M- Sellali, La production touristique, SNED, Alger, 1980.
- 28- Marc Boyer, Histoire de l'invention du tourisme, Edition de Pub, Eassais, 2000.
- 29- Marie Dominique Pujol, Ressources humaines la boîte à outil de l'entrepreneur, éditions d'organisation, Paris, 2000.
- 30- Michael Solomon, Comportement du consommateur, Pearson Education, France, 6<sup>ème</sup> édition, 2005.
- 31- Michel Balfet, marketing des services touristiques et hôteliers (spécificités, méthodes et techniques), Lonrai, les presses de Normandie Roto impression S.A, paris, 2001.
- 32- N.Gregory Mankiw, Principles of Macroeconomics, Worth Publishers, Fourth Edition, United States, 2006.
- 33- Olivier Torrès-Blay, Économie d'entreprise (Organisation, stratégie et territoire), Economica, Paris, 2000.
- 34- Philip Kotler et autres, le marketing de la théorie à la pratique, éditions Gaëtan Morin, Québec, Canada, 1991.
- 35- Philip Kotler et autres, Marketing management, Pearson education, France, 12<sup>ème</sup> édition, 2006.
- 36- Pierre Py, Tourisme un phénomène économique, Édition les études de la documentation française, Paris, 2007.
- 37- Pierre Romelaer, Gestion des ressources humaines, Armand Colin, Paris, 1993.
- 38- Richard Ladwein, Le comportement du consommateur et de l'acheteur, Economica, Paris, 1999.
- 39- Robert Lanquard et Robert Hollier, Le Marketing Touristique, Série que sais-je?, Presses Universitaires de France, Paris, 1993.
- 40- Robert Lanquard, Le Tourisme International, Série que sais-je?, Presses Universitaires de France, Paris, 1981.
- 41- Rudolf Brennehan et Sabine Sépari, Économie d'entreprise, éditions Dunod, Paris, 2001.
- 42- Yves Emery et François Gonin, Dynamiser les ressources humaines, Presses polytechniques et universitaires romandes, France, 1<sup>ère</sup> édition, 1999.

### **Les études & les rapports:**

- 1- Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'environnement et du tourisme, Schéma Directeur D'Aménagement Touristique, Le diagnostic audit du tourisme algérien, 2008.
- 2- Ministère du Tourisme, L'investissement Touristique Dans Les Wilayas du Grand Sud, Édition Seprecom, Algérie.
- 3- Office National du Tourisme, Algérie Balnéaire (Guide Touristique), Algérie.
- 4- Organisation Mondiale du Tourisme, le tourisme international génère des recettes d'exportation de 1.4 billion de dollars, Edition 2014.
- 5- Organisation Mondiale du Tourisme, Fait saillants OMT du tourisme, Edition 2013.
- 6- Organisation Mondiale du Tourisme, Faits Saillants OMT du Tourisme, Edition 2012.
- 7- Organisation Mondiale du Tourisme, Faits Saillants OMT du Tourisme, Recettes du Tourisme International, Edition 2014.
- 8- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Le tourisme à l'horizon 2030, Edition 2014.

- 9- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Le tourisme à l'horizon 2030, Edition 2012.
- 10- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Dépenses du tourisme international, Edition 2014.
- 11- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Arrivées De Touristes Internationaux, Edition 2011.
- 12- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Arrivées De Touristes Internationaux, Edition 2012.
- 13- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Arrivées De Touristes Internationaux, Edition 2013.
- 14- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Arrivées De Touristes Internationaux, Edition 2014.
- 15- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Recettes Du Tourisme International, Edition 2011.
- 16- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Recettes Du Tourisme International, Edition 2012.
- 17- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Recettes Du Tourisme International, Edition 2013.
- 18- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Recettes Du Tourisme International, Edition 2014.
- 19- Organisation Mondiale du Tourisme, faits saillants OMT du tourisme, Résultats Régionaux, Edition 2014.
- 20- World Tourism Organization, Tourism Highlights, 2009 Edition.
- 21- World Tourism Organization, Tourism Highlights, 2014 Edition.
- 22- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourism Receipts, 2014 Edition.
- 23- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International tourism's top spenders, 2012 Edition.
- 24- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourism Expenditure, 2014 Edition.
- 25- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourist Arrivals, 2011 Edition.
- 26- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourism Receipts, 2010 Edition.
- 27- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourist Arrivals 1950-2005, 2006 Edition.
- 28- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourist Arrivals, 2014 Edition.
- 29- World Tourism Organization, Tourism Highlights, International Tourism Receipts 1950-2005, 2006 Edition.
- 30- World Tourism Organization, Tourism Highlights, Regional Results, 2010 Edition.
- 31- World Tourism Organization, Tourism Highlights, Regional Results, 2011 Edition.
- 32- World Tourism Organization, Tourism Highlights, Regional Results, 2014 Edition.
- 33- World Tourism Organization, Tourism Highlights, World's Top Tourism Destinations, 2014 Edition.
- 34- World Tourism Organization, Tourism Market Trends, 2006 Edition.
- 35- World Tourism Organization, Tourism Market Trends, International Tourist Receipts, 1950-2005, 2006 Edition.
- 36- World Travel & Tourism Council, the authority on World Travel & Tourism, Travel & Tourism Economic Impact, 2013.

- 37-** World Travel & Tourism Council, Travel & Tourism Economic Impact 2014 Algeria, London, 2014.
- 38-** WTO, World Tourism Organization, Collection of Tourism Expenditure Statistics, Technical Manual, N°1, Madrid, 1995.

الملاحق

**ملحق رقم 01: توزيع الليالي السياحية وفقا لمعيار الجنسية ومعيار الإقامة وحسب درجة تصنيف الفنادق لسنة 2011**

Catégorie	5*	4*	3*	2*	1*	N.C	TOTAL
Nationalités							
Afrique	14 121	8 595	16 901	13 718	6 601	82 752	142 688
Maroc	2 855	1 002	2 665	1 643	1 593	6 712	16 470
Libye	508	1 284	1 681	1 485	658	5 701	11 317
Tunisie	3 121	2 921	6 431	5 037	2 816	20 905	41 231
Egypte	3 017	1 514	3 076	1 391	630	25 303	34 931
Soudan	16	61	96	89	26	662	950
Mali	22	324	502	2 743	483	14 054	18 128
Mauritanie	11	297	290	101	63	1 048	1 810
Niger	6	47	172	55	57	1 777	2 114
Cameroun	1	40	137	847	24	504	1 553
Congo	10	30	29	18	18	269	374
Kenya	0	11	17	0	0	195	223
Nigéria	0	31	55	40	17	769	912
Sénégal	145	234	196	7	4	266	852
Autres pays	4 409	799	1 554	262	212	4 587	11 823
Asie	9 645	11 275	25 710	7 667	6 544	41 335	102 176
Arabie saoudite	235	732	93	32	80	669	1 841
Irak	90	201	52	60	9	266	678
Jordanie	518	185	288	137	55	769	1 952
Liban	1 421	356	436	163	43	1 285	3 704
Palestine	7	374	180	228	91	786	1 666
Syrie	236	428	16 440	4 305	3 177	20 040	44 626
Chine	764	1 226	2 458	1 335	1 943	6 001	13 727
Corée	266	229	170	216	24	1 204	2 109
Japon	1 234	3 465	1 907	208	15	4 593	11 422
Philippines	100	1 728	142	100	56	825	2 951
Autres pays	4 774	2 351	3 544	883	1 051	4 897	17 500
Amérique	4 688	1 313	3 687	989	129	3 658	14 464
Canada	1 808	682	1 806	190	7	1 184	5 677
U.S.A.	2 502	346	803	718	21	924	5 314
Argentine	109	17	147	8	1	146	428
Brésil	88	63	134	10	3	259	557
Autres pays	181	205	797	63	97	1 145	2 488
Europe	103 218	43 118	66 341	15 567	9 042	115 625	352 911
Norvège	0	22	45	14	5	26	112

Bulgarie	10	120	70	0	1	450	651
Hongrie	16	51	91	10	1	248	417
Pologne	207	295	653	32	8	392	1 587
Roumanie	475	602	276	13	177	808	2 351
Russie	777	329	451	22	3	4 512	6 094
Allemagne	4 613	2 113	1 979	589	164	3 037	12 495
Autriche	2 011	269	306	178	6	721	3 491
Belgique	1 343	1 007	1 135	273	213	2 343	6 314
Danemark	484	148	201	82	10	572	1 497
Espagne	5 884	2 476	5 714	656	246	14 894	29 870
France	38 130	24 739	24 585	6 164	3 304	36 448	133 370
Gde Bretagne	2 605	838	1 127	106	76	1 398	6 150
Hollande	208	282	358	88	76	746	1 758
Italie	11 196	3 922	8 211	3 675	2 428	10 109	39 541
Suède	1 079	406	247	210	0	1 282	3 224
Suisse	883	497	687	244	42	1 707	4 060
Turquie	17 442	1 715	2 419	1 394	911	8 655	32 536
Autres pays	15 855	3 287	17 786	1 817	1 371	27 277	67 393
Océanie	29	70	611	2	14	219	945
Australie	29	56	496	2	14	157	754
Nouvelle Zélande	0	14	115	0	0	62	191
Algériens non-résidents	8 975	33 827	8 666	131	3 893	176 691	232 183
Total des non-résidents	140 676	98 198	121 916	38 074	26 223	420 280	845 367
Etrangers résidents	1 515	1 538	2 838	1 804	1 360	39 623	48 678
Algériens résidents	70 754	362 309	992 729	564 330	337 609	3 107 696	5 435 427
Total des résidents	72 269	363 847	995 567	566 134	338 969	3 147 319	5 484 105
TOTAL	212 945	462 045	1 117 483	604 208	365 192	3 567 599	6 329 472

المصدر: وزارة السياحة والصناعات التقليدية.

ملحق رقم 02: الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الحاج لخضر باتنة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

استمارة موجهة لمسيري وموظفي الوكالات

تحية طيبة، وبعد:

صممت هذه الاستمارة لمعرفة ما مدى مساهمة الموارد البشرية في صناعة السياحة في الجزائر من خلال دراسة ميدانية بالوكالات السياحية لولاية باتنة، والرجاء من سيادتكم التعاون معنا والإجابة بكل موضوعية عن الأسئلة المدونة بها بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة.

ونضمن لكم السرية التامة وعدم استعمال هذه المعلومات إلا لغرض البحث العلمي.

ولكم منا جزيل الشكر على تعاونكم معنا.

## إسم الوكالة السياحية:

### القسم الأول: البيانات الشخصية للمستجوب

الجنس: ذكر.... أنثى....

السن: أقل من 30 سنة.... 40-30 سنة.... أكبر من 40 سنة....

التحصيل العلمي: أقل من جامعي... جامعي... دراسات عليا.... أخرى (حدد)....

التخصص العلمي: سياحة.... لغات.... حاسوب.... إدارة ومالية.... أخرى (حدد)....

الخبرة المهنية في المجال: 1-5 سنوات.... 6-10 سنوات.... أكثر من 10 سنوات....

المنصب: مسير.... موظف....

### القسم الثاني: العبارات المتعلقة بموضوع البحث (دور الموارد البشرية في صناعة السياحة)

#### الجزء الأول: تطبيقات الموارد البشرية

الحصول على الموارد البشرية						
الرقم	العبرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
01	تسعى الوكالة إلى الحصول على المعلومات عن الموارد البشرية المتوقع تخرجها من الجامعات والمعاهد والمدارس.					
02	تتسم عروض التوظيف التي تصممها الوكالة للمرشحين بالوضوح والتفصيل.					
03	المقابلات والاختبارات التي تجريها الوكالة مع المرشحين للعمل فعالة في اختيار أفضلهم.					
04	أهم معايير اختيار وتعيين الموارد البشرية بالوكالة هي (التعليم والخبرة).					
تدريب الموارد البشرية						
الرقم	العبرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
05	تدرك الوكالة أهمية التدريب لتحسين أداء الموظفين في ظل المتغيرات الوظيفية السريعة.					
06	يتيح التدريب للموظفين فرصة الترقية للوظائف الأعلى بالوكالة.					
07	تهدف الوكالة من وراء العملية التدريبية إلى اكتساب الموظفين المهارات والقدرات العالية المتعلقة بخدمة المستهلكين السياحيين.					
08	هناك توافق بين سياسة التدريب والمتطلبات الجديدة في مجال السياحة.					
09	تساهم البرامج التدريبية في رفع مستوى مهارات وأداء الموظفين وزيادة معارفهم وتطويرها.					



## الجزء الثاني: صناعة السياحة

مدى تمييز ووضوح الخدمة السياحية						
الرقم	العبرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
25	تتميز الوكالة بتوفر المهارات والخبرات اللازمة لتقديم الخدمات.					
26	تتميز الوكالة بالسرعة في تقديم الخدمة المطلوبة.					
27	تقوم الوكالة بتقديم الخدمات التي تلائم الحاجات المطلوبة بأعلى جودة.					
28	تعتمد الوكالة على جميع التقنيات والوسائل الحديثة لتقديم خدماتها على أحسن وجه.					
29	لدى الوكالة كفاءات تعمل على التحسين والتطوير المستمرين للخدمات.					
30	تهتم الوكالة بتوفير البيانات والمعلومات الكافية عن الخدمات الجديدة التي تنوي الوكالة الترويج لها.					
31	تهتم الوكالة بالاستفسارات والشكاوي المقدمة من طرف المستهلكين السياحيين والرد عليها.					
32	تهتم الوكالة بمعرفة كل التغيرات الحادثة في المجال السياحي.					
33	تتميز أسعار الخدمات السياحية المقدمة بالوكالة بأنها واضحة ومناسبة.					
34	تتميز الوكالة بثقافة تقديم الخدمة.					
ارتفاع مستوى وأسلوب الخدمة السياحية						
الرقم	العبرة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
35	تقوم الوكالة بتقديم الخدمات بدقة عالية وخالية من الأخطاء.					
36	تراعي الوكالة مختلف الاحتياجات المطلوبة من طرف المستهلكين السياحيين.					
37	تضع الوكالة مصالح المستهلكين السياحيين في مقدمة اهتمامات الموظفين.					
38	تمتلك الوكالة معرفة عميقة وشاملة بأهمية تقديم الخدمة وحسن التعامل لضمان ولاء مستهلكيها السياحيين.					
39	يتم تقديم الخدمات في المواعيد المحددة.					
40	تعطي الوكالة عناية خاصة لكل مستهلك سياحي.					
41	تهتم الوكالة بتقييم الأداء لرفع مستوى الخدمات المقدمة.					
42	يساهم موظف الوكالة في صناعة السياحة إضافة إلى المهام المكلف بها.					
43	تقدم الوكالة علاوات في حالة مساهمة الموظف في صناعة السياحة.					

## ملخص:

حاولت هذه الدراسة إبراز العلاقة بين الموارد البشرية وصناعة السياحة والدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تطوير الخدمات السياحية. أما تطبيقيا، فقد تم إسقاط هذه العلاقة وهذا الدور على الوكالات السياحية بولاية باتنة من خلال التطرق لأهم تطبيقات الموارد البشرية التي تساهم في صناعة السياحة. وقد تم إعداد الاستبيان لتحقيق هذا الغرض واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين عمليتي (تدريب- تحفيز وصيانة الموارد البشرية) وبين صناعة السياحة، أما بالنسبة لعملية الحصول على الموارد البشرية فليست هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بينها وبين صناعة السياحة. وفي ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة تم تقديم مجموعة من الاقتراحات حسب الإمكانيات المتاحة.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، صناعة السياحة، الوكالات السياحية، الحصول على الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تحفيز وصيانة الموارد البشرية.

### Résumé:

Cette étude a tenté de montrer la relation entre les ressources humaines et l'industrie du tourisme et le rôle joué par les ressources humaines dans la promotion des services touristiques.

Empiriquement, cette relation et ce rôle ont été testés sur les agences touristiques de la wilaya de Batna, à travers l'identification des pratiques des ressources humaines qui contribuent à l'industrie du tourisme. Pour cela, un questionnaire a été élaboré et les méthodes statistiques appropriées ont été utilisées.

L'étude a révélé qu'il existe une corrélation statistiquement significative entre les deux applications (la formation, la motivation et le maintien des ressources humaines) et l'industrie du tourisme. En ce qui concerne l'obtention des ressources humaines il n'ya aucune corrélation statistiquement significative entre cette application et l'industrie du tourisme. L'étude a présenté une série de suggestions selon les capacités disponibles.

**Les mots clés:** les ressources humaines, l'industrie du tourisme, les agences touristiques, l'obtention des ressources humaines, la formation des ressources humaines, la motivation et le maintien des ressources humaines.